

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**”HULLUT ALIKERSANTIT JA SYVÄLTÄ JOHTAJAT”
– PUOLUSTUSVOIMIEN IHMISTEN JOHTAMISEN OPIT, INTERNETIN KESKUS-
TELUPALSTAT JA AAMUKAMMAN KESKUSTELUT JOHTAMISESTA**

Pro gradu -tutkielma

Luutnantti
Antti Vasara

Maisterikurssi 1
Maasotalinja

Huhtikuu 2011

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 1	Linja Maasotalinja
Tekijä Ltn Antti Vasara	
Tutkielman nimi ”Hullut alikersantit ja syvältä johtajat” – Puolustusvoimien ihmisten johtamisen opit, internetin keskustelupalstat ja Aamukamman keskustelut johtamisesta	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2011	Tekstisivuja 82 Liitesivuja 1
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä puolustusvoimien ihmisten johtamisen oppeihin 1970-luvulta nykypäivään sekä internetin keskustelupalstoihin. Tutkimuksessa pyrittiin havaitsemaan oppien esiintymistä Aamukampa-keskustelupalstan kirjoituksissa. Tutkimuksen päätutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista sisällön analyysiä.</p> <p>Tutkimuksella haettiin vastausta kysymykseen: ”Miten Aamukammassa käydyssä keskustelussa esiintyvät puolustusvoimien opettamat ihmisten johtamisen opit?”. Tähän kysymykseen on vastattu jakamalla tutkimus kolmeen osa-alueeseen: ensimmäisessä osassa on tutkittu ihmisten johtamisen oppeja 1970-luvulta nykyään käytössä olevaan syväjohtamiseen, toisessa osassa on käsitelty internetin keskustelupalstoja ja niiden tyypillisiä elementtejä ja kolmannessa osassa on perehdytty Aamukampa-keskustelupalstalta saatuun aineistoon. Aineistosta on haettu esimerkkejä siitä, miten eri johtamisen mallit esiintyvät ja miten niistä keskustellaan. Käsittely on jaettu kahtia: perinteisiin malleihin ja syväjohtamisen malliin.</p> <p>Tutkimuksen tärkeimpinä lähteinä on käytetty ihmisten johtamisen oppikirjoja ja opetussuunnitelmia sekä aiheesta aiemmin laadittuja tutkimuksia. Tutkimusmenetelmän ja aineiston käsittelyn lähteinä ovat olleet laadullisen tutkimuksen oppaat sekä aiemmat keskustelupalstoista tehdyt sisällön analyysit.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että ennen syväjohtamista puolustusvoimissa ei ole opetettu yhteisen opetussuunnitelman mukaisia ihmisten johtamisen oppeja. Tutkimuksen kohteen todettiin edustavan keskustelemaa, dialogista foorumia. Kirjoittajat ottavat huomioon aiemmat mielipiteet eikä provosoivaa kirjoittamista esiinny tutkimuksen kannalta merkittävästi. Aamukamman johtamisen keskustelujen havaittiin edustavan perinteisiä näkemyksiä joiden mukaan sotilasjohtamisessa korostuvat auktoriteetti, kuri ja esimerkillisyys. Tilanne-taju ja alaisten huomioiminen yksilöinä koettiin myös tärkeiksi. Haasteina havaittiin johtamisen teorian ja käytännön menetelmien ristiriita sekä osan henkilökunnasta asennoituminen. Syväjohtaminen todettiin keskusteluissa perusteiltaan toimivaksi, mutta entisiä malleja vaikeammaksi opettaa ja sisäistää. Sen aiempi opetus todettiin osittain puutteelliseksi.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Internet, johtajakoulutus, keskustelupalstat, sisällön analyysi, syväjohtaminen</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	3
1.1.1 Verkkokeskustelu sosiaalisen maailman rakentajana	3
1.1.2 Ontologiset perusteet	4
1.1.3 Epistemologiset perusteet	5
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen viitekehys	5
1.3 Tutkimusmenetelmä	7
1.4 Aikaisempi tutkimus ja tutkimuksen näkökulma	8
1.4.1 Ihmisten johtamisen tutkimus	8
1.4.2 Internetin keskustelupalstojen tutkimus	9
1.4.3 Näkökulmani tutkimuksen tekemiseen	9
1.4.4 Suhtautumiseni empiiriseen aineistoon ja sen keräämisen eettisyyteen	10
1.5 Keskeiset käsitteet ja rajaukset	10
1.5.1 Johtamisen alaan liittyvät käsitteet	10
1.5.2 Verkkoviestinnän tutkimuksen käsitteet	11
1.5.3 Käyttämäni rajaukset	12
2. IHMISTEN JOHTAMISEN OPIT PUOLUSTUSVOIMISSA	14
2.1. Sotilasorganisaatio ihmisten johtamisen ympäristönä	14
2.2 Ihmisten johtamisen opit 1970-luvulla	15
2.3 Ihmisten johtamisen opit 1980-luvulla ja 1990-luvulla	18
2.4 Tilanne 1990-luvun puolivälissä – ihmisten johtamisen oppi puuttuu	22
2.5 Syväjohtamisen oppi ja opetusmateriaali	23
2.5.1 Transformationaalinen johtaminen	24
2.5.2 Syväjohtaminen tässä tutkimuksessa	25
2.5.3 Vuoden 1998 ”Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus” -opetuspaketti	26
2.5.4 Syväjohtamisen opettaminen varusmiesjohtajille	26
2.5.5 Vuoden 2009 muutokset syväjohtamisen oppimateriaaliin	28
2.6 Havainnot ihmisten johtamisen opeista ja analyysirungot	29
2.6.1 Perinteiset mallit	29
2.6.2 Syväjohtamisen malli	31
3. VERKKOKESKUSTELUT TUTKIMUSKOHTENA	33
3.1 Perusteita verkkokeskustelun tutkimukseen	33
3.2 Verkkokeskustelun elementit	35
3.3 Eettiset näkökannat	40
3.4 Tutkimuskohteen kuvaus	42
3.5 Tutkimuksen aineisto ja kirjoittajat	43
3.6 Aineiston analyysiä, tuloksia ja vertailua aiempaan tutkimukseen	44
4. JOHTAMISEN KESKUSTELUJEN SISÄLLÖN ANALYYSI	46
4.1 Laadullinen sisällön analyysi	46
4.2 Menetelmäni kuvaus	47
4.2.1 Luokkien muodostaminen	47
4.2.2 Aineiston luokittelu	47
4.2.3 Ensimmäisen vaiheen tuloksia ja ongelmia	48
4.3 Aineiston sisällönanalyysi, toinen vaihe	48
4.4. Tulokset perinteisten johtamismallien keskustelujen sisällön analyysistä	49

4.4.1 Miksi aineisto painottui perinteisiin malleihin?	49
4.4.2 Siviili- ja sotilasjohtamisen erojen korostaminen	49
4.4.3 Johtajan ominaisuuslistat ja synnynnäiset ominaisuudet	52
4.4.4 Auktoriteettiin ja kuriin perustuva johtaminen	54
4.4.5 Käytännön esimerkit ja yleiset johtamiskokemukset	57
4.4.6 Esimerkillä johtaminen ja johtajan vastuu	58
4.4.7 Tilannetajun ja esimiestaitojen korostaminen	59
4.4.8 Johtamiskäyttäytyminen ja palaute alaisille	61
4.4.9 Ihmistuntemusta ja yksilöä korostava johtajuus	64
4.5 Tulokset syväjohtamisen mallia koskevien keskustelujen sisällön analyysistä	66
4.5.1 Syväjohtamisen mallia kannattavat	66
4.5.2 Syväjohtamisen mallia kannattavat, mutta käytäntöä arvostelevat	68
4.5.3 Syväjohtamisen malliin negatiivisesti suhtautuvat	70
4.5.4 Syväjohtamista vitsinä pitävät	71
 5. YHDISTELMÄ JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	 73
5.1 Yhteenveto puolustusvoimissa käytetyistä ihmisten johtamisen opeista	73
5.2 Yhteenveto empiirisen aineiston käsittelystä ja keräämisestä	74
5.3 Pohdintaa perinteisistä johtamismalleista Aamukamman keskusteluissa	75
5.3.1 Havainnot kirjoittajien asenteista ihmisten johtamiseen	75
5.3.2 Havainnot esimerkillisyydestä ja johtamisen tilannesidonnaisuudesta	77
5.3.3 Havainnot johtamiskäyttäytymisestä ja palautteesta	78
5.3.4 Havainnot ihmistuntemuksesta ja yksilöllisyydestä	79
5.4 Pohdintaa syväjohtamisesta Aamukamman keskusteluissa	79
5.5 Tutkimuksen metodien ja luotettavuuden arviointia	80
5.6 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimustarpeita	81
 LÄHTEET	 83
 LIITTEET	 88

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys	6
Kuva 2: Verkkokeskustelun käytäntöjä henkilöllisyyden näkyvyyden ja julkisuuden ulottuvuuksilla	41
Taulukko 1: Aineiston jakauma viestin tyyppin mukaan	45

”HULLUT ALIKERSANTIT JA SYVÄLTÄ JOHTAJAT” – PUOLUSTUSVOIMIEN IHMISTEN JOHTAMISEN OPIT, INTERNETIN KESKUSTELUPALSTAT JA AAMUKAMMAN KESKUSTELUT JOHTAMISESTA

1. JOHDANTO

Tapa, jolla puolustusvoimien palveluksessa olevat johtavat ja opettavat alaisiaan, rakentaa osaltaan kansalaisten käsitystä puolustusvoimista. Kaikki puolustusvoimissa palvelevat ja palvelleet ovat olleet ainakin välillisesti tekemisissä ihmisten johtamisen kanssa, alaisina, vertaisina tai esimiehinä, ja näillä kokemuksilla on oman näkemykseni mukaan vaikutusta yleiseen mielipiteeseen sekä yhteiskunnallisesti että puolustusvoimien sisällä. Tällä taustaoletuksella pyrin tässä tutkimuksessa selvittämään, millaisia havaintoja puolustusvoimien ihmisten johtamisesta voidaan saada internetin keskustelupalstalta.

Puolustusvoimissa on 1990-luvun lopulta asti ja täysipainoisesti 2000-luvun alusta toteutettu syväjohtamisen opin¹ mukaista johtamiskoulutusta, joka painottaa ihmisten johtamista tärkeimpänä johtamisen osa-alueena sekä korostaa palautteen vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen.² Tässä tutkimuksessa halusin sen lisäksi selvittää, millaisia oppeja ennen syväjohtamista on 1970–1990 -luvuilla ollut käytössä ja miten nämä opit ovat vaikuttaneet silloin koulunsa käyneisiin sotilaisiin, jotka ovat joko olleet tai ovat vieläkin kouluttamassa varusmiehiä. Heidän näkemyksensä ja siten koulutuksessa esiin tuomansa asiat saattavat poiketa paljonkin nykyisen johtamisopin perusteista.³

Omana taustanani oli 5 ja ½ vuoden työura kouluttajana Kaartin jääkärirykmentissä sekä vuosien kokemus vapaaehtoisesta maanpuolustustoiminnasta. Työssä ja vapaa-aikanani havaitsin reserviläisillä ja varusmiespalveluksessa olevilla olevan paljon mielipiteitä johtamisesta ja

¹ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus – johtamiskäyttäytymisen kehittyminen, s. 99 – 104

² Sama, s. 81 – 88

³ Sama, s. 122 – 123

johtajakoulutuksesta Niitä syntyy jo ennen varusmiespalvelua sekä varusmiespalveluksen aikana, ja monet miettivät asiaa vielä palveluksen jälkeenkin. Osa reserviläisistä jatkaa johtavaan asemaan ja saa siellä johtamiskoulutusta ja johtamiskokemuksia. Samalla he vertaavat reservissä saamaansa koulutusta ja johtajatehtäviä aikaisempiin, varusmiespalveluksessa saamiinsa kokemuksiin.

Tutkimukseni pohjautui keskustelupalstan aineistoon, josta yritin hahmottaa, miten ihmisten johtamisesta keskustellaan reserviläisten ja varusmiesten käyttämällä Aamukampa-keskustelupalstalla internetissä. Tutkimuksen aikana esiin tuli myös kysymys siitä, missä määrin aiemmin on koulutettu kokonaisvaltaisia ihmisten johtamisen oppeja, vai onko vasta syväjohtamisen opin mukana koulutukseen tullut riittävä teoriapohja, jotta keskustelua voidaan edes käydä.

Motivaation internetissä olevan materiaalin tutkimuskäytölle sain työurani aikana, jolloin huomasin ristiriitoja virallisen johtamisopin ja varusmiesten ja henkilökunnan mielipiteiden välillä. Havaitsin monien varusmiesten varovan tuoda esille omia mielipiteitään huonona pitämistään johtamistavoista ainakaan esimiehilleen, sillä perinteinen armeijan kulttuurihan ei suosi omien mielipiteiden esilletuontia. Internetin keskusteluissa tätä puolustusvoimien kulttuurin hillitsevää vaikutusta ei olettamukseni mukaan esiinny, ja näin ollen kirjoittajat uskaltaivat kertoa rehellisen mielipiteensä heille opetetuista asioista.

Tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto on kerätty kokonaisuudessaan internetin keskustelupalstalta. Internetin keskustelut ovat puolustusvoimien kontekstissa vähän tutkittu ilmiö, ja tarkoitukseni oli myös saada havaintoja sisällönanalyysin käytöstä keskusteluryhmistä löytyvien viestien tulkitsemiseksi. Erilaisten näkemysten määrä internetissä kasvaa koko ajan, joten sieltä löytyvien mielipiteiden havainnointi ja tulkitseminen on olennaista tämän päivän ja tulevaisuuden tutkijoille.

Keskustelua käydään internetissä vilkkaasti, ja se on mielestäni asiasta kiinnostuneelle antoisaa. Pidin tutkimuksen arvoisena tarkastella, miten puolustusvoimien opettamista johtamistavoista keskustellaan ja millaisia mielipiteitä niistä esiintyy. Ryhtyessäni tekemään tätä tutkimusta pohdin erilaisten keskusteluryhmien kohdalla, mistä löytyisi eniten puolustusvoimien johtamista koskevaa kirjoittelua, ja lyhyiden hakujen jälkeen totesin Aamukammassa olevan aineistoa ainakin yhden tai useamman tutkimuksen tekoon.

Kirjoitin tämän tutkimusraportin omana itsenäni, ja käytän ensimmäistä persoonaa koko tutkielman ajan. Perustelunani on tutkimuksen luonne ja oma ontologinen näkemykseni: tämä tutkimusraportti on oma tulkintani tutkimistani asioista.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Oma tutkimukseni sijoittui laadullisen tutkimuksen kenttään, sillä sen lähtökohtana oli todellisen elämän kuvaaminen, sosiaalisten konstruktioiden muodostaman todellisuuden löytyminen keskustelupalstalta. Konkreettinen kohde tässä tutkimuksessa oli internetin keskustelupalsta Aamukampa ja sinne kirjoitetuista viesteistä löytyvät ihmisten johtamisen keskustelut, erityisesti se, millaisia mielipiteitä ja havaintoja puolustusvoimien johtamisopeista saatiin näistä keskusteluista. Laadullisten menetelmien käytön perusteena oli myös se, että tutkimus oli tietääkseni puolustusvoimien ensimmäinen, jossa käsitellään keskustelupalstoja. Laadullista analyysiä käyttäen oli mahdollista löytää joitain uusia rakenteita, joita pelkkä aineiston kvantitatiivinen luokittelu ei ehkä olisi havainnoinut.⁴ Käytin aineiston analyysin tukena myös kvantitatiivista luokittelua, jolloin suuria tekstimassoja oli helpompi käsitellä.

1.1.1 Verkkokeskustelu sosiaalisen maailman rakentajana

Internetin käyttö on suomalaisten keskuudessa jo hyvin säännöllistä: 86 prosenttia 16 – 74 -vuotiaista suomalaisista ilmoitti syksyllä 2010 käyttäneensä internetiä edellisten kolmen kuukauden aikana,⁵ ja ikäryhmässä 16 – 34 -vuotiaat internetiä käyttää päivittäin yli 90 %⁶. Internet on myös vuonna 2010 teetetyn mediatutkimuksen mukaan alle 35-vuotiaiden ikäryhmässä tärkein media.⁷ Internetiä käytetään paljon ajanvieteinä, ja tällaisessa toiminnassa keskustelupalstat, joissa voi keskustella toisten kanssa asioista, ovat varsinkin nuorten suosiossa⁸. Internetissä käytävä keskustelu muodostaa tutkimuksen ontologisten perusteiden mukaan osansa sitä käyvien sosiaalisen maailman rakentumisesta⁹, näin sieltä löytyvät näkökulmat kertovat tutkijalle, miten johtamisen oppeihin suhtaudutaan.

Aamukampa liittyy tähän sosiaalisen maailman rakentamiseen antamalla keskustelijoille helppomman, inhimillisemmän tavan keskustella puolustusvoimista. Aamukampa ja siellä käyvät ihmiset eivät ole ainakaan avoimesti puolustusvoimien palveluksessa, joten keskustelu tapah-

⁴ Tuomi, J., Sarajarvi, A. (2009), Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, s. 34 – 35

⁵ Tilastokeskus - Tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2010 - 1. Internetin käytön yleiset muutokset, Kuvio 2, viitattu 9.1.2011

⁶ Sama, Kuvio 3, viitattu 9.1.2011

⁷ Turun Sanomat 20.1.2011, ”Netti ohitti television nuorten tärkeimpänä medianä”, lähde Taloustutkimuksen Medioiden arvostus 2010 - selvitys

⁸ Matikainen J. (2006), Verkkoviestintäkirja, s.191

⁹ Berger P., Luckmann T. (1994), Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen, s. 33 – 34

tuu vapaaehtoisesti, ja kirjoittajien nähdään edustavan omaa persoonaansa, ei kasvotonta organisaatiota, johon ei saa inhimillistä kontaktia.

1.1.2 Ontologiset perusteet

Tutkimuskohteenani oli ihmisten muodostama sosiaalisen todellisuuden maailma. Tämä todellisuus on subjektista riippuvainen ja muodostuu merkityksistä, tulkinnoista ja muista subjektivistisista asioista. Internetistä ja muista virtuaalisista *maailmoista* puhuttaessa ontologia onkin mielenkiintoinen käsite, koska voidaan hyvällä syyllä kysyä, onko tutkimukseni kohdetta, verkkokeskusteluja oikeasti olemassa missään reaalisessa todellisuudessa. Ne sijaitsevat bitteinä tietokoneen muistissa, ja nämä bitit saattavat kopioitua tai olla hetkellisesti missä tahansa maailman tietokoneista, mutta niiden varsinainen sisältö muodostetaan kuitenkin jokaisen lukijan ja tulkitsijan mielessä uudelleen.

Käyttämäni ontologinen ote antoi tilaa tulkinnoille, sillä se ei väitä, että *koko* todellisuus on ihmismielestä riippumaton eikä näin kiellä esimerkiksi ajatusten tai konkreettisempien ihmismielen tuotosten olemassaoloa. Tutkimukseni kohde, verkkokeskustelut, ovat ainoastaan ihmisten rakentaman sosiaalisen maailman ilmentymä, eikä niitä ilman ihmismieltä olisi olemassa siinä merkityksessä kuin ne nyt ovat. Ontologiaani voisi siis kuvata sosiaaliseksi ontologiaksi, jossa ihmismielen yhtymäkohdat tulevat vahvimmin esille sosiaalisten konstruktioiden kautta; voimme käsittää jotkin elementit sosiaalisesti ja kulttuurillisesti todeksi.¹⁰

Omaan tutkimustyöhöni sosiaalinen ontologia liittyi Bergerin ja Luckmannin *The Social Construction of Reality*n käsittein, ihminen elää omassa elämismaailmassaan ja olettaa, että hänen oma asennoitumisensa elämismaailmaan ohjaa myös toisten ihmisten toimintaa. Ihmiset myös olettavat muiden ymmärtävän arjen objektoivat rakenteet samalla tavoin kuin he, ja näin jokapäiväisen elämän todellisuutta voidaan tarkastella itsestäänselvyytenä, joka ei vaadi varmennusta.¹¹ Tutkimuksessani tämä tarkoitti, että tehdessäni valinnat tutkimukseen mukaan otettavista teksteistä, en voinut tietää, miten näiden ihmisten ajatukset ovat muodostuneet.

Ontologisesti olennaista on myös ajatus, jonka mukaan tärkein todellisuutta ylläpitävä mekanismi on keskustelu¹². Keskustelu, tutkimuksessani siis tietoverkon kautta käytynä, rakentaa ja uusii kokemukset järjestyneeksi kokonaisuudeksi, jonka puitteissa ihmiset pitävät yllä todellisuutta toinen toiselleen.¹³ Näin tietoverkossa käytävä keskustelu on näkemykseni mukaan

¹⁰ Sirén (2009), Johtamisen metodologia – metodologian syventäminen, s. 24

¹¹ Berger P., Luckmann T. (1994), Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen, s. 33 – 34

¹² Sama, s.172

¹³ Berger & Luckmann (1994), Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen, s.173 – 174

yhtä todellista ja sitä kautta yhtä paljon sosiaalista todellisuutta rakentavaa kuin kahden ihmisen välinen keskustelu. Tutkimuskohteena oli keskustelun alueen käytänteissä konstruoitu maailma, mutta en pohtinut tämän maailman takana olevaa todellisuutta, eli en tarkastellut keskustelun osallistujien asenteita tai arvoja. Kiinnostukseni kohdistui ainoastaan keskustelijoiden näkemyksiin johtamisesta.¹⁴

1.1.3 Epistemologiset perusteet

Ymmärtävä, selittävä näkemys ja konstruktivistinen lähestymistapa olivat tutkimukseni epistemologiset valinnat. Siinä pyrittiin ymmärtämään ihmisen kokemuksia ja elämyksiä. Ihmisen suhde maailmaan ymmärrettiin intentionaaliseksi ja merkityksiä täynnä olevaksi. Aamukamman kirjoittajien tekstejä tulkittiin tutkijan esiymmärryksen ja teorian käsitteiden pohjalta, mutta samalla pyrittiin löytämään tekstien sisältämiä piilomerkityksiä.¹⁵

Aamukamman kirjoitusten täydellinen merkitysanalyysi ei ollut mahdollista, mutta kattavan teoriapohjan avulla pystyin löytämään kirjoituksista yhtymäkohdat siihen johtamisen teoriaan, jota kyseisen kirjoittajan mielipiteet edustivat. Tässä tein tietysti tutkijana selkeän valinnan: koska en haastatellut tai muuten yksilöinyt kirjoittajia, ovat kaikki tekemäni jaottelut voimassa ainoastaan tutkimusaineistossani. Tulkitseva lähestymistapa tarkoitti tässä sitä, että tutkittava ilmiö ei avautunut suoraan käsitteellistämiseksi, vaan aineiston tulkinnan avaimet olivat luomassani teoriapohjassa.¹⁶

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen viitekehys

Tarkastelin ihmisten johtamista, johtajuutta (leadership) kolmesta lähtökohdasta käsin: johtamisen tutkimus, keskustelupalstojen tutkimus sekä empiirinen, keskustelupalstalta otettu aineisto. Empiiristä aineistoa lähestyin kahdelta suunnalta: ensinnäkin miten se ilmentää aiemmissa keskustelupalstoista tehdyissä tutkimuksissa esille tulleita asioita ja toisekseen, miten siinä käsitellään ihmisten johtamisen oppeja.

Empiirinen aineisto haettiin internetin keskustelupalstalta ja tietoa pidettiin omassa tarkasteluentänsänsä realistisena osana sitä sosiaalista maailmaa, joka keskustelijoiden välille rakentui, joten pystyin asettamaan tutkimusongelmia.

Pääasiallisen tutkimusongelmani muotoilin seuraavalla tavalla:

¹⁴ Vrt. Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmissä, s. 5

¹⁵ Tuomi, J., Sarajärvi, A (2009), Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, s. 34 – 35

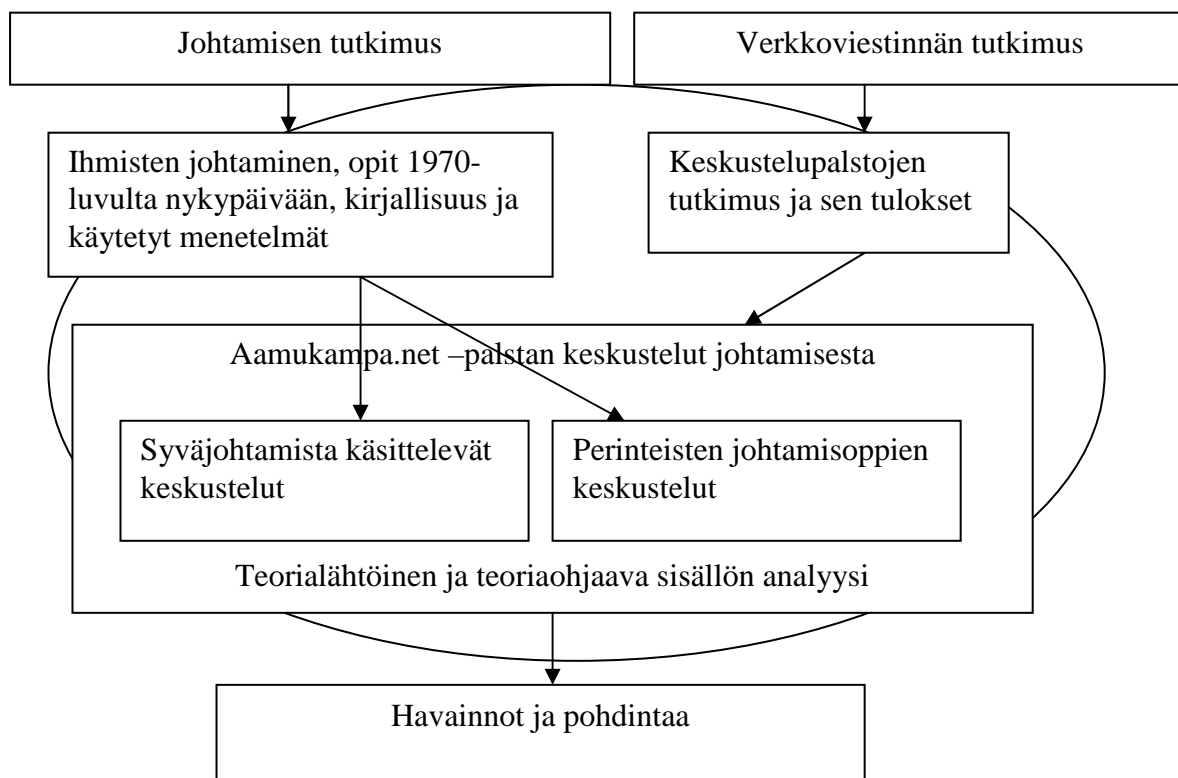
¹⁶ Sama, s. 35

”Millaisia havaintoja puolustusvoimien opettamista ihmisten johtamisen opeista voi saada Aamukamman keskusteluista?”

Tähän vastatakseni jaoin tutkielmani seuraavalla tavalla:

1. Millaisia ihmisten johtamisen oppeja puolustusvoimissa on opetettu 1970-luvun jälkeen ja millaisin menetelmin?
2. Miten keskustelua käydään verkkoympäristössä ja miten ympäristö vaikuttaa siellä esitetyissä mielipiteissä ja näkemyksissä?
3. Millaisia keskusteluja Aamukammassa käydään ihmisten johtamisesta ja mitä havaintoja johtamisesta kirjoittajat tekevät?
4. Miten syväjohtamiseen suhtaudutaan keskustelujen perusteella?

Kysymysten perusteella muodostui viitekehys (Kuva 1):



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Ensimmäisessä viitekehysten kokonaisuudessa tutkin puolustusvoimien ihmisten johtamiseen liittyviä oppeja 1970-luvulta nykypäivään, ja tein niistä teoreettisen mallin, johon keskustelut voitiin jakaa. Tarkastelin oppeja kriittisestä näkökulmasta, jotta voisin hahmottaa, mitä niistä on opetettu varusmiehille. Toisessa kokonaisuudessa tutkin aiempia keskustelupalstojen tutkimuksia ja tietokonevälitteisen viestinnän tutkimusta ja pohdin sen perusteella, miten käytettävä media mahdollisesti vaikutti mielipiteiden esittämiseen. Pohdin myös verkkokeskustelun

aineistona käyttämisen eettisiä kysymyksiä. Tätä pidin tarpeellisena tutkimuksen laadullisen ja uutta tuottavan luonteen kannalta. Pyrin antamaan seuraaville tutkijoille vastauksia siihen, miten internetin aineistoa voi käyttää hyväkseen tutkimusta tehdessään.¹⁷ Yhdistin tähän vaiheeseen tutkimukseni aineistoa ja metodologiaa käsittelevät osat.

Kolmannessa kokonaisuudessa pyrin lähtökohtaisesti luomaan uutta tutkimuspohjaa, sillä siinä perehdyin empiiriseen aineistoon ja tarkastelin Aamukammassa esiintyviä keskusteluja ihmisten johtamisesta. Selvitin, millaista keskustelua käydään ja miten keskustelusta ilmenivät aiemmin esitellyt ihmisten johtamisen opit. Keskustelut jaottelin sekä aiemman teoriapohjan mukaisesti että aineiston pohjalta muodostettua teoriaa käyttäen. Neljännen kokonaisuuden sain myös empiirisestä aineistosta. Siinä pyrin löytämään keskusteluista syväjohtamisen opin mukaisia käsitteitä sekä tietoa siitä, miten oppi on sisäistetty ja hyväksytty.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessani käytin laadullisen sisällön analyysin menetelmiä. Johtamisen teorioita käsittelevässä osassa käytin systemaattista kirjallisuuskatsausta¹⁸, jonka avulla perehdyin aiempiin tutkimuksiin ja aiemmin käytössä olleisiin johtamisen teorioihin, sekä teoretisoin nykyisen syväjohtamisen mallin opetuksen. Kirjallisuuskatsauksen avulla jaottelin puolustusvoimissa käytössä olleet ihmisten johtamisen teoriat.

Internetin keskustelupalstojen tutkimuksen osalta käytin hyväksi aiempia tutkimuksia tietokonevälitteisestä viestinnästä, joiden perusteella loin tarvittavan kehyksen keskustelupalstan viestien analyysille ja tulkinalle, näkökulmana se, miten viestien sisältö suhtautui aiempiin tutkimustuloksiin vastaavista tutkimuskohteista.

Aamukamman keskustelujen analyysissä käytin sekä teorialähtöisen että teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoja¹⁹. Näistä ensimmäinen muodostui perinteisen luonnontieteellisen analyysimallin mukaisesti: oli olemassa teoria, johon aineisto pyrittiin luokittelemaan ja jota pyrittiin testaamaan. Taustalla oli aikaisemman johtamisoppien opetuksesta tehdyn teorian testaaminen uudessa kontekstissa: johtamisen eri mallien löytyminen keskustelupalstan teksteistä. Syväjohtamisen malleja käsitteelin teoriaohjaavan analyysin metodilla: luokat muodostuivat aiemman tutkimuksen sekä käyttämäni aineiston pohjalta.

¹⁷ Idean tähän sain Ollikaiselta, Ollikainen, H. (2004), Turmiolan Tommi internetissä, s. 21 – 32

¹⁸ Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009), Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, s. 123

¹⁹ Sama, s. 97 – 99

1.4 Aikaisempi tutkimus ja tutkimuksen näkökulma

1.4.1 Ihmisten johtamisen tutkimus

Puolustusvoimissa aiemmin käytössä olleita ihmisten johtamisen oppeja on tutkittu 2000-luvulla, mutta aiheesta ei ole laadittu oman tutkimukseni lähtökohtien kannalta kattavia tutkimuksia. Minna Syrjänen on pro gradu -työssään ”Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa” vertaillut puolustusvoimien aikaisempia johtamisoppeja sekä kadettien asenteita syväjohtajuuteen ja ”perinteiseen” johtamiskoulutukseen verrattuna. Hän on myös esittänyt tutkimuksessaan hypoteeseja siitä, millaista johtamiskoulutusta aiemmin on opetettu ja miten se on muuttunut syväjohtamisen myötä.²⁰ Käytin hänen havaintojaan vertailukohtana oman tutkimukseni tuloksia pohtiessani.

Aiempiä tutkimuksia ihmisten johtamisen opeista oli tehty ennen syväjohtamisen käyttöönottoa, näistä olen käyttänyt Kari Rannikon yleisesikuntaupseerikurssin työtä ”Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa” ja kadetti- ja kapteenikurssien tutkielmia ajankäytöstä ja ihmisten johtamisen opettamisesta. Nykyistä ihmisten johtamisen mallia, syväjohtajuutta oli käsitelty useissa tutkimuksissa, kuten Marcus Nyberghin ”Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet”. Mika Räsänen oli tutkinut syväjohtamista ja verrannut sitä MBTI-analyysin tuloksiin omassa tutkimuksessaan ”Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta”. Näistä lähteistä sain varsin kattavan käsityksen syväjohtamisen mallista, jonka perustietolähteenä käytin myös Vesa Nissisen väitöskirjaa, jossa hän perustelee syväjohtamisen mallin käyttöönottoa ja sen historiaa. Syväjohtamisen opettamisen ongelmista oli tehty Maria Kivisen tutkimus ”Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta”, jonka tuloksia ja johtopäätöksiä käytin miettiessäni opetusmateriaalin haasteita sekä vertaillen omia syväjohtamisen keskusteluista tekemiäni havaintoja.

²⁰ Syrjänen M.(2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s.57 – 70

1.4.2 Internetin keskustelupalstojen tutkimus

Keskustelupalstojen tutkimus on osa vuorovaikutuksellisen viestinnän, tässä tapauksessa tietokonevälitteisen viestinnän tutkimusta²¹. Verkkokeskustelu on yksi näistä vuorovaikutusprosesseista, se on nimensäkin puolesta vuorovaikutuksellista kirjoitettua keskustelua²². Kotimaisia verkkokeskusteluja olivat tutkineet sisällönanalyysin kannalta ainakin Ollikainen tutkiessaan A-klinikkasäätiön keskusteluareenoja sekä Hanna-Kaisa Sulonen tutkiessaan Keho.net – keskustelufoorumia. Lisäksi Pietilä ja Savolainen olivat tutkineet keskustelupalstoja julkisen keskustelun välineinä ja mahdollistajina. Sulosen tutkimus sekä Mira Roineen tutkimus ”Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmässä” olivat aineiston hankinnan ja asetelmansa kautta tutkimukseni kaltaisia, joten käytin niitä eettisiä perusteitani sekä tutkimusmenetelmäni miettiessäni.

Puolustusvoimien toimintaympäristöstä ei havaintojeni mukaan ollut tehty yhtään tutkimusta, joka perustuisi keskustelupalstojen tutkimiseen tai ylipäätänsä tietokonevälitteisen viestinnän tutkimukseen.²³

1.4.3 Näkökulmani tutkimuksen tekemiseen

Laadullista tutkimusta tehdessäni en voinut sanoutua irti omista arvoistani, asettua objektiivisen tarkkailijan asemaan, sillä arvot muokkasivat sitä, mitä ja miten pyrin ymmärtämään tutkimaaani ilmiötä. Tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuivat toisiinsa hermeneuttisella kehällä, ja tuloksena oli vain ehdollisia selityksiä. Pyrkimyksenäni oli löytää jotain uutta, ei todentaa mitään olemassa olevia hypoteeseja.²⁴

Tässä mielessä oli tarpeen pohtia omia arvojani, joiden pohjalta lähdin etsimään vastauksia asettamiini kysymyksiin. Olin ollut pitkään tekemisissä erilaisten johtamisoppien kanssa, ja minulle oli muodostunut vahva kuva siitä, millainen on ”hyvä” johtaja ja miten johtamista pitäisi toteuttaa. Samoin minulla oli kokemusteni kautta näkemys siitä, millaista puolustusvoimien ihmisten johtamisen koulutus on joukko-osastossa ja miten se mahdollisesti heijastuu koulutettaviin. Näin ollen tarkastelin asettamiani kysymyksiä vain tästä näkökulmasta, eikä tutkimuksen tuottamia tuloksia ei voida yleistää.

Lähdeaineistona käytin relevanttia tieteellistä kirjallisuutta, ja alun teoriaosissa sekä keskusteluista tekemiäni havaintoja tulkitessani pyrin käymään keskustelua aiempien tutkijoiden tut-

²¹ Matikainen, J. (2006), Verkkoviestintäkirja, s.177

²² Sama, s.177, s. 187

²³ Haku Taisto-kirjastojen tietokannoista, <https://taisto.linneanet.fi/>, viitattu 10.2.2010

²⁴ Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P.,(2005), Tutki ja kirjoita, s. 152

kimustulosten kanssa. Teoreettisen aineiston osalta pyrin olemaan objektiivinen mutta kriittinen, jotta voin paremmin perustella myöhemmin aineistossa esiin tulevia käsityksiä. Empiiriseen aineistoon siirryttäessä myös näkökulmani muuttui subjektiivisemmaksi. Aineiston käsittelyn yhteydessä pyrin selvittämään mitä rajoituksia aineistolle tein, mutta osa rajoituksista on varmasti syntynyt ilman tietoista pohdintaa. Tässä mielessä hermeneutiikka antoi arvokkaan mallin, tutkimuksen teon aikana palasin välillä takaisin alkuperäiseen aineistoon ja pohdin tekemiäni valintoja.

1.4.4 Suhtautumiseni empiiriseen aineistoon ja sen keräämisen eettisyyteen

Tiedon keräämisen yhteydessä minun täytyi miettiä näkökulmani käyttämäni aineistoon. Valitsemani keruumenetelmä oli havainnointi ilman osallistumista, johon sisältyi myös piilo-havainnoinnin elementtejä.²⁵ Menetelmäni voidaan kuvata myös Hinen etnografiseen tutkimukseen liittyvällä käsitteellä 'turkkiminen' (lurking).²⁶ En aktiivisesti kirjoittanut keskustelupalstalle tai esittänyt siellä mitään kysymyksiä, enkä ilmoittanut kirjoittajille tekeväni tutkimusta heidän kirjoituksistaan. Tutkimuksen tekijän näkökulmasta perusteluni oli kaksiosainen. Ensinnäkin pohjalla oli ammatillinen asemani: mikäli osallistuisin keskusteluun tai pyrkisin aktiivisesti hankkimaan palstalta tietoa kysymyksiä esittämällä, olisin velvollinen myös kertomaan omat taustani ja tutkimuskohteeni. Tällöin olisin muuttunut kirjoittajien kannalta objektiivisesta ja näkymättömästä tutkijasta subjektiiviseksi auktoriteetin edustajaksi, jolle yhtä vapaiden mielipiteiden esittäminen olisi vaikeampaa. Jos taas olisin salannut identiteettiäni ja pyrkisin näin saamaan aikaan keskustelua, toimisoin omia ja puolustusvoimien eettisiä periaatteita vastaan. Toisena perusteluna käytin ontologista näkemystäni: jos olisin muokannut kirjoittajien näkemystä omasta sosiaalisesta todellisuudestaan antamalla heille jotain valmiita vastausvaihtoehtoja tai edes kertomalla heidän osallistuvan tutkimukseen, olisin aktiivisesti muokannut kirjoittajien maailmaa ja näin muuttanut koko tutkimusasetelmaa.²⁷

1.5 Keskeiset käsitteet ja rajoitukset

1.5.1 Johtamisen alaan liittyvät käsitteet

Johtamisen laitos, jonka alaisuudessa tutkimustyö tehtiin, määrittelee johtamisen tutkimuksen neljän eri kokonaisuuden summaksi. Tämä ns. johtamisen nelikenttä, joka rakentuu johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisaatorakenteiden ja kulttuurin keskinäis-

²⁵ Tuomi J. & Sarajärvi A., (2009), Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, s.81 – 82

²⁶ Hine, C. (2000), Virtual Ethnography, s. 23 –25

²⁷ Lisää näkemyksiä aineiston keruutavoista ja tutkimusetiikasta luvussa 3.

riippuvaisuudesta oli tämänkin tutkimuksen pohjana. Nelikentän osa-alueista tutkimukseni keskittyi johtajuuden, ihmisten johtamisen alueeseen.²⁸

Johtajuus itsessään ei ole yksiselitteinen käsite. Tutkimuksessani otin sen lähtökohdiksi Nissisen käyttämät johtamisen paradigmat, joissa johtajuus määritetään alaisten sitouttamisena yhteisiin tavoitteisiin ja alaisten tarpeiden huomioon ottamisena. Tällöin johtajuuden edellytys on vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä. Niiltä osin kuin käsittelen aiempia johtamisen oppeja, pyrin selittämään niissä käytetyt johtajuuden määritelmät.²⁹

Johtamisopilla käsitetään tässä tutkimuksessa samaa kuin johtamisen paradigmalla, joka voidaan määritellä Barleyn & Kundan käyttämällä tavalla: johtamisen teorioita ja niistä sovellettuja käytännön johtamistekniikoita ja -malleja, joiden retoriikka sisältää ideologisia ominaispiirteitä. Kun näitä malleja käsitellään historiallisessa kontekstissa, ne jäsentyvät paradigmoiksi.³⁰ Oman tutkimukseni osalta rajoitun paradigmoista niihin, jotka käsittelevät ihmisten johtamista, eikä muihin johtamisen osa-alueisiin puututa.³¹

Syväjohtamisella, joka esiintyy tutkimuksessani yhtenä johtamisen osa-alueena, tarkoitetaan puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman sisältötiedon perustaa. Malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen viitekehyksestä, ja siihen on otettu mukaan 10 ulottuvuutta, joita voidaan luotettavasti arvioida ulkoisella palautteella. Mallin mukaan palaute on tärkein johtamiskäyttäytymisen kehittämisen lähtökohta.³²

1.5.2 Verkkoviestinnän tutkimuksen käsitteet

Verkkoviestinnän tutkimus on aikamme yhteiskuntatutkimusta, koska internetistä on tullut viestinnän ja koko länsimaisen elintavan valtavirtaa. Yhteiskuntatieteellinen näkökulma korostaa internetiä osana yhteiskunnallisia ja kulttuurisia prosesseja.³³ Tutkimuksessa korostuivat uuden median eli tietoverkkojen olennaisimmat ominaisuudet: vuorovaikutuksellisuus ja kaksisuuntaisuus. Tietoverkkojen olemassaolo on laajentanut yksilön viestintämahdollisuuksia, ja ne mahdollistavat internet-yhteisöt, jotka perustuvat yhteisiin tulkintoihin ympäröivästä maailmasta. Verkossa on lukematon määrä erilaisia kokoontumispaikkoja ja keskustelufoo-

²⁸ Aalto, M. (2004), teoksessa Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Virta, J. (2007), s. 22

²⁹ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 40 – 41

³⁰ Barley & Kunda, Seeckin mukaan, Seeck, H. (2008), Johtamisopit Suomessa, s. 21

³¹ Vrt. Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 21

³² Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 99

³³ Aula, P., Matikainen, J., Villi, M. (2006), Verkkoviestintäkirja, s. 9

rumeja, joissa ihmiset viestivät itselleen tärkeistä asioista ja rakentavat näin omaa sosiaalista todellisuuttaan.³⁴

Tutkimuksen kontekstissa verkkokeskustelulla käsitettiin vuorovaikutuksellista kirjoitettua keskustelua.³⁵ Keskustelupalsta muodostaa ympäristön jossa tätä keskustelua käydään, ja keskustelut tapahtuvat asynkronisesti, ei reaaliajassa. Asynkronisuus muodostaa keskustelun olennaisen piirteen, joka rajaa pois erilaiset chat-palstat, IRC-keskustelun ja IM-palvelut.³⁶

Viesti on tutkimuksessa yksittäinen teksti, joka joko aloittaa viestiketjun tai on vastaus tai mielipide jo aiemmin aloitettuun viestiketjuun. Viestiä on voitu sen alkuperäisen ajankohdan jälkeen muokata, mutta se muodostaa kuitenkin kerralla ymmärrettävän kokonaisuuden.

Viestiketju on useita viestejä sisältävä tekstikokonaisuus, jossa olevat viestit ovat liitoksissa toisiinsa. Ne ovat joko vastauksia alkuperäiseen viestiin, antavat lisätietoa tai ovat muuten sidoksissa alkuperäisessä viestissä esitettyihin mielipiteisiin. Viestiketjut voivat olla ajallisesti useiden vuosienkin mittaisia, mutta ne ovat luettavissa yhdellä kertaa. Viestiketjusta voidaan käyttää myös nimeä viestipuu.

Moderointi eli valvonta on osa Internetin keskustelupalstojen kulttuuria. Aamukamman kaltaisella valvotulla palstalla sinne tuleva teksti tarkastetaan. Aamukamman valvonta perustuu seuraavanlaiselle ajattelulle:

” Valvojat ovat käyttäjiä (tai ryhmä käyttäjiä) joiden tehtävänä on huolehtia keskustelujen sujumisesta päivästä toiseen. Heillä on oikeudet muokata ja sulkea/avata, poistaa ja jakaa viestiketjuja sillä alueella, missä ovat valvojina. Yleensä valvojat estävät käyttäjiä keskustelemasta *aiheen vierestä* tai estävät käyttäjiä kirjoittamasta asiattomuuksia.”³⁷

1.5.3 Käyttämäni rajaukset

Tutkimuksessani rajasin ihmisten johtamisen paradigmojen käsittelyn 1970-luvun alusta käytössä olleisiin oppeihin, koska kaikki varusmiesten ja reserviläisten kanssa tekemisissä olevat, puolustusvoimien palkattuun henkilöstöön tutkimuksen tekohetkellä kuuluvat ihmiset olivat olleet johtamiskoulutuksessa aikaisintaan 1970-luvulla, joten sitä aikaisempien oppien merkitys ei näkynyt kuin perinteissä. Lisäksi tutkimuksen yhteydessä totesin ihmisten johtamisen

³⁴ Aula, P., Matikainen, J., Villi, M. (2006), Verkkoviestintäkirja, s. 12 – 14

³⁵ Sama, s. 187

³⁶ IRC = Internet Relay Chat, IM = Instant Messaging, reaaliaikaisia keskustelumuotoja internetissä

³⁷ Aamukampa.net: usein kysyttyä, <http://www.aamukampa.net/forum/faq.php#f4r0>, viitattu 10.2.2010

koulutuksen alkaneen vasta 1960-luvulla enkä löytänyt oppikirjoja joita olisi käytetty ennen 1970-lukua. Aiemmin käytössä olleet opit olivat perustuneet ajatukselle, jonka mukaan ihmisten johtamista itsessään ei tarvitse opettaa vaan tärkeintä on oppia toimintaympäristö ja käsitteet.³⁸

Syväjohtaminen on puolustusvoimien nykyinen ihmisten johtamisen oppi, joten siihen on teoriaosassa perehdytty tarkemmin kuin aiemmin käytettyihin oppeihin. Syväjohtamisesta on olemassa tarkempaa, tieteelliseen tutkimusperinteeseen pohjautuvaa materiaalia, ja sen synty ja perusteet voitiin hahmottaa tarkemmin kuin muiden oppien.

Rajasin käyttämäni aineiston Aamukamman perustamisen ja empiirisen aineiston keräämisajankohdan väliin. Kaikki keskustelut ovat vuoden 2004 jälkeen käytyjä, joten niiden pitäisi olla relevantteja, sillä puolustusvoimat ei ole muuttanut johtamisen opetustaan merkittävästi vuoden 2004 jälkeen.

Rajasin tutkimukseni Aamukampa-palstan teksteihin, perusteluna sieltä saatavan aineiston laajuus ja hyvä edustavuus tutkittavan aiheen kannalta. Internetissä on myös muita samoja aiheita sivuavia keskustelupalstoja, mutta niissä ei ollut yhtä mittavaa aineistoa juuri johtamista käsittelevistä aiheista, lisäksi monilla palstoilla keskustelun valvomattomuus aiheuttaa hyvin nopeasti keskustelun siirtymisen epäasiallisiin kommentteihin.³⁹ Palstan valvonta aiheutti periaatteellisen ongelman tekstien mahdollisista poistamisista, mutta tutkimukseeni valikoitunut aineisto ei sisällä viittauksia viestien poistamiseen tutkittavista viestiketjuista.

³⁸ Vrt. Pietiläinen, K. (1993), Käytännön harjoitusten osuus jalkaväen kapteenikurssin johtamistaidon opetuksessa vuosina 1950-1990, s. 7 ja liitteet 1 ja 2

³⁹ Esimerkiksi sivustot suomi24.fi/maanpuolustus (<http://keskustelu.suomi24.fi/debate/1006>), Jatkoajan keskustelupalstan armeija-aiheiset keskustelut (<http://keskustelu.jatkoaika.com/showthread.php?t=14873>), viitattu 10.2.2010

2. IHMISTEN JOHTAMISEN OPIT PUOLUSTUSVOIMOISSA

Tässä luvussa esitellään ihmisten johtamisen oppeja, joita puolustusvoimissa on opetettu 1970-luvulta lähtien. Samalla pohditaan toimintaympäristöä, jossa oppeja on käytetty ja käytetään sekä tarkastellaan johtamisen tutkimusta. Metodina on käytetty kirjallisuuskatsausta, jossa on perehdytty eri vuosikymmeninä käytössä olleisiin oppikirjoihin ja opetussuunnitelmiin sekä tutustuttu aiemmin aiheesta laadittuihin tutkimustöihin.

2.1. Sotilasorganisaatio ihmisten johtamisen ympäristönä

Vuodelta 1973 olevassa ”Johtaja – johtaminen” -teoksessa Antero Rautavaara esittää seuraavia ajatuksia sotilasorganisaatiosta: ”... sotilasorganisaation ensisijaisena vaatimuksena on kyky suoriutua taistelukentän olosuhteissa, sen on oltava rakenteeltaan mahdollisimman luja, selkeä ja kurinpidon kannalta vankkumaton. Toisaalta nykyajan sodankäynti edellyttää, että organisaation on pystyttävä sopeutumaan alati muuttuviin tilanteisiin, joille on luonteenomaista joukko organisaatiota hajottamaan pyrkiviä tekijöitä.”⁴⁰ Nissinen taas kuvailee vuonna 2000: ”Sotilasorganisaatioiden toimivuuden perusta on selkeä linjaorganisaatio, jossa korostuu johtajan jakamattoman vastuun periaate, mutta toisaalta myös tehtävätaktiikan tuoma joustavuus.”⁴¹ Nissinen jatkaa vielä omassa tutkimuksessaan: ”Organisaatio on vain apuväline johtamisessa. Nykyinen organisaatiolähtöinen tutkimussuuntaus on syntynyt myöhemmin ja lienee osittain seurausta sekä tayloristisesta tuotantoajattelusta että teknisestä kehityksestä, joka on tuonut mukanaan paitsi uusia mahdollisuuksia niin myös monimutkaisuutta organisaatioiden toimintaan.”⁴²

Millainen ihmisten johtamisen ympäristö sotilasorganisaatio siis on?

Lainaan tässä Samuel Stoufferin kolmea ”The American Soldier”-tutkimuksessa esille tuomaa erityispiirrettä, jotka perinteisesti ovat erottaneet sotilasorganisaation siviiliorganisaatiosta:

1. Sotilasorganisaatio on luonteeltaan autoritaarinen ja edellyttää jäykkää tottelevaisuutta.
2. Sotilasorganisaatiossa vallitsee voimakkaasti kerrostunut sosiaalinen järjestelmä, jossa hierarkia perustuu virallisiin säädöksiin.

⁴⁰ Rautavaara, A. (1973), Johtamistaito 2. Johtaja – johtaminen, s. 26

⁴¹ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 37

⁴² Sama, s. 38

3. Sotilasorganisaatiossa painotetaan asioiden suorittamista traditionaalilla tavalla ja viroksutaan oma-aloitteisuutta.⁴³

Stoufferin tutkimus ajoittuu toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, ja sen jälkeen ympäröivä maailma, jossa organisaatio toimii, on muuttunut merkittäväällä tavalla. Tämä on vaikuttanut myös sotilasorganisaatioon ja sen johtamiseen. Onkin tutkimuksen kannalta olennaista havainnoida, miten yhteiskunnan ja yksilöiden ajatusmaailman muutos on heijastunut puolustusvoimissa opetettuihin ihmisten johtamisen oppeihin.

2.2 Ihmisten johtamisen opit 1970-luvulla

Sodan jälkeisenä aikana johtamistaitoa eli ihmisten johtamisen oppeja ei pidetty tarpeellisena opettaa, vaan sodan käyneille miehille piti antaa käytännön kouluttajakoulutusta.⁴⁴ Esimerkkinä olkoon jalkaväen kapteenikurssien opetus, jossa johtamistaidon opetus ei ollut omana aineenaan vaan sisältyi muiden aineiden oppimääriin.⁴⁵ Vasta 1960-luvulle tultaessa johtamistaidosta tuli oppiaine kantahenkilökunnan koulutuksessa, ja 1970-luvun puolivälissä lisättiin kapteenikurssin opetussuunnitelmiin ”perehtyminen johtamisen psykologiaan ja yleisiin perusteisiin”.⁴⁶ Tähän vaiheeseen liittyi ensimmäisten johtamisen teoriaa sisältävien oppikirjojen, Johtamistaito 1 ja 2, käyttöönotto joka yhtenäisti ja antoi teoriapohjaa opetukselle.⁴⁷

1970-luvun oppikirjat alkavat tutustumisella psykologian perusteisiin. Johtamistaito 1:ssä käsitellään persoonallisuutta ja sen kehittymistä, ihmisen tarpeita ja motiiveja, psykologista soveltuvuustutkimusta, ryhmäilmiöitä ja kriisikäyttäytymistä. Kokonaisuutena kirja on hyvin teoreettinen mutta toisaalta se sisältää myös hyvin yksityiskohtaisia neuvoja ja selkeitä piirroksia siitä, miten annetaan esimerkiksi joukolle tunnustusta tai moitetta.⁴⁸ Ihmisten johtamiseen kirja antaa esimerkinomaisen listan siitä, mitä hyvä johtaja on.⁴⁹ Tällä listalla esiintyvät ominaisuudet ovat nykyisissäkin luetteloissa esiintyviä, mutta sinänsä kirja ei puutu millään tavalla siihen, miten kyseiset ominaisuudet voisi saavuttaa tai mitata. Kirjassa todetaan vain ”käytännön koulun” merkitys johtajan suhtautumiselle alaisiinsa.⁵⁰

⁴³ Stouffer S. (1949), *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier*, tässä teoksesta Leimu, P.(1985), Pennalismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä, s. 27

⁴⁴ Pietiläinen, K. (1993), Käytännön harjoitusten osuus jalkaväen kapteenikurssin johtamistaidon opetuksessa vuosina 1950-1990, s. 7

⁴⁵ Sama, Liite 2

⁴⁶ Sama, Liite 2

⁴⁷ Sama, s. 17

⁴⁸ Huhtala, A.(toim.) (1974), Johtamistaito 1. Psykologista perustietoutta sotilasjohtajalle, s. 76 – 79

⁴⁹ Sama, s. 75

⁵⁰ Sama, s. 74

Johtamistaito 2:ssa painopiste on organisaatioissa ja niiden johtamisessa. Teoksessa todetaan sotilasorganisaation olevan kaksikasvoinen: toisaalta perusrakenteeltaan luja ja täsmällinen, toisaalta mahdollisimman joustava ja tilanteeseen sopeutuva. Edelleen todetaan kaiken päämääränä olevan mahdollisimman tehokas yhteistoiminta ja hyvä henki, joita ei luoda organisatorisin järjestelyin ja mallein vaan johtajuusilmaston avulla, jonka syntymiseen sekä esimies että alaiset yhdessä vaikuttavat.⁵¹ Puhutaan siis suoraan ihmisten johtamisen vaikutuksesta, josta käytetään nimitystä johtajuusilmasto.

Teoksen toinen osa käsittelee johtajuutta eri konteksteissaan, ja siinä tuodaan esille perinteiset hierarkkiset näkemykset, joita pidetään jo aikansa eläneinä siviilimaailmassa, sekä uudemmat vuorovaikutukseen perustuvat mallit. Sotilasjohtajuus nähdään kuitenkin omana erityistapauksenaan, jossa korostuu sen pakkoluonne ja ehdottomuus. Alaisille ei voida antaa mahdollisuutta esimerkiksi lakkoiluun, ja sotilaskoulutuksen keskeisenä tavoitteena nähdäänkin kuryönteinen ilmapiiri, jossa alaiset ymmärtävät kurin tarpeellisuuden.⁵²

Johtajaa käsitellään Johtamistaito 2:en kolmannessa osassa, jossa tuodaan esille, miten johtaja kehittyy ja onko johtajuus synnynnäinen vai koulutettava ominaisuus. Kirjoittaja toteaa johtajuuden synnynnäisten ominaisuuksien olevan merkittäviä, mutta niitä ei tule liioitella, ja sen jälkeen kirjassa esitellään tutkimuksia johtajien luonteenominaisuuksista ja erilaisista rooleista, joita johtajalla on organisaatiossa.⁵³ Ihmisten johtamisen kannalta merkittävin osuus on johtamista käsittelevä luku, jossa todetaan heti alussa: ”...vallan paljous saattaa joskus johtaa siihen, että sotilasjohtaja pyrkii ratkaisemaan kaikki johtamiseen liittyvät tilanteet pelkästään valtavaraustensa voimalla. Se on monesti helppoa, se on tehokasta, rivit pysyvät suorina. Mutta monet muut tulokselliset johtamisen keinot, sellaiset kuin kannustaminen, oma-aloitteisuuden herättäminen ja tunnustus, jotka eivät vaadi valtapanosta, saattavat jäädä kokonaan käyttämättä.”⁵⁴

Näin kirjoittaja kyseenalaistaa perinteisen autoritäärisen johtamismallin ja haastaa johtajan älyllisesti. Johtamisessa tuodaan esille myös sen herättämä vastarinta ja se, miten taitava johtaja pystyy vaikuttamaan alaisiinsa niin, että he tehokkaasti toimivat yhteiseksi koetun päämäärän hyväksi.⁵⁵ Johtamista käsitellään myös auktoriteetin ja vastuun kautta, ja lopuksi esi-

⁵¹ Rautavaara, A. (1973), Johtamistaito 2. s. 26 – 27

⁵² Sama, s. 40 – 42

⁵³ Sama, s. 46 – 62

⁵⁴ Sama, s. 70 – 71

⁵⁵ Sama, s. 74 – 78

tellään lyhyesti erilaisia johtamisen malleja, joissa korostuvat johtamisen moniulotteisuus (esim. Blaken ja Moutonin johtamisruudukko ja Ohio State -malli).⁵⁶

Toinen näkökulma 1970-luvulla käytettyihin ihmisten johtamisen oppeihin saadaan vuonna 1978 ilmestyneestä Sotilasaikakauslehden johtamistaidon erikoisnumerosta. Siinä olevien artikkeleiden perusteella ei voi havaita selkeää ihmisten johtamisen oppien erottelua muusta johtamisesta. Esimerkiksi artikkelissa ”Osaako upseeri johtaa” ye-eversti Laamanen kritisoi silloista johtamisen opetusta ja toteaa johtamistaidon opetuksen ansaitsevan tärkeytensä johdosta parhaan, kokeneimman ja sotilasarvoltaan vanhimpiin kuuluvan upseeriopettajan.⁵⁷

Samassa lehdessä everstilutnantti Nieminen kirjoittaa päättäväisyydestä ja toteaa sotilaskoulutuksen tärkeänä tavoitteena olevan upseerin, jonka voidaan sanoa olevan kova johtaja, jonka ei kuitenkaan tule olla jääräpäinen.⁵⁸ Reserviläisten ja varusmiesten kouluttamista lehdessä käsitellään eversti Rannikon kirjoituksessa, jossa hän esittää seuraavia vaatimuksia johtajakoulutukseen valittaville: ”Ryhmänjohtaja on ryhmänsä esitaistelija. Hänen on osattava antaa lyhyitä ja yksinkertaisia käskyjä ja komentoja. Taistelussa korostuvat lisäksi hänen henkilökohtainen rohkeutensa ja päättäväisyytensä.” ”Joukkueen johtaja on aina miestensä näkyvissä ja elää heidän keskuudessaan. Tämän takia hänen johtajaotteensa on oltava jatkuva ja henkinen kestävyys lujaa. Aloitteellisuus ja toimeenpanokyky kuuluvat joukkueen johtajan perusominaisuuksiin. Joukkueen johtaja ei saa paljastaa pelkoa alaisilleen. Hänen on joka suhteessa voitettava alaistensa luottamus olemalla heille väsymättömänä esimerkkinä. Hänen on oltava heille esimiehen ja luottamusmiehen yhdistelmä.”⁵⁹

Rannikko jatkaa ihmisten johtamisesta seuraavasti: ”Pelkkä muodolliseen arvovaltaan ja käsky- ja toimeenpanovaltaan nojaava johtaminen ei reserviläisten osalta pitkän päälle onnistu. Tiukatkin otteet kuitenkin hyväksytään esimieheltä johon luotetaan ja jota pidetään läheisenä omana miehenä” ja edelleen ”Erilaisille johtamistyyyleille ei voida antaa paremmuusarvoa. Sen ratkaisevat kulloisetkin tilannetekijät. Sotilasjohtajuudelta edellytetään näin ollen muuntautumiskykyä. Tähän reserviläiset ovat ilmeisesti ainakin johtamisasenteiltaan valmiita yhteiskunnan nykyisten johtajuusnäkemysten perusteella.”⁶⁰

1970-luvulla opetetut ihmisten johtamisen opit ovat siis tarkastelun perusteella ristiriitaisia. Toisaalta niissä halutaan tuoda esille sotilasjohtamisen erityispiirteitä ympäröivän maailman

⁵⁶ Rautavaara, A. (1973), Johtamistaito 2, s. 109 – 138

⁵⁷ Laamanen, P. (1978), Sotilasaikakauslehti, Johtamisen erikoisnumero, n:o 5/1978, s. 396

⁵⁸ Nieminen, E. (1978), Sotilasaikakauslehti n:o 5/1978, s. 409 – 411

⁵⁹ Rannikko, E. (1978), Sotilasaikakauslehti n:o 5/1978, s. 466 – 467

⁶⁰ Sama, s. 468

muuttuessa ja sitä, kuinka kuri on tärkeää ja johtaja on aina esitaistelija. Mutta toisaalta niissä annetaan ymmärtää, että mitään mallia ei voi asettaa toisen edelle ja ainoastaan tilanne ratkaisee hyvän johtamisen mallin. Voidaankin päätellä, että vaikka teoriatasolla on johtamisopeissa oltu lähes nykyisissä näkemyksissä, on kokonaisvaltainen ihmisten johtamisen oppi puuttunut. Tämä on johtanut siihen, että johtamista on opetettu edelleen samalla tavalla kuin aina aiemmin, eli sotilaskoulutuksessa käytetyt ihmisten johtamisen opit eivät 1970-luvulla ole ottaneet huomioon yhteiskunnassa tapahtuneita muutoksia.

2.3 Ihmisten johtamisen opit 1980-luvulla ja 1990-luvulla

Ihmisten johtamisen oppien opetuksessa ei 1980-luvulle tultaessa tapahtunut suuria muutoksia. Tarkasteltaessa jalkaväen kapteenikurssien johtamisoppia esiintyy vuoden 1985 opetusohjelmassa ensimmäistä kertaa tavoite ”... lisätä oppilaiden taitoja alaisten käsittelyssä”, joka sitten vuoden 1988 opetusohjelmaan muuttuu esimiestaitojen lisäämiseksi.⁶¹

Jo vuoden 1974 Johtamistaito 1:ssä todetaan: ”...nykyään on puhuttava mieluummin esimiehen suhtautumisesta alaisiinsa kuin alaisten käsittelystä”⁶². Esimiestaidot ovat kuitenkin 1980-luvulle tultaessa yleisestikin korostuneessa asemassa, sillä johtamisessa vallitseva kulttuuriparadigma korostaa normatiivisia oppeja⁶³, ja tämä heijastuu yleisen yhteiskunnallisen muutoksen kautta myös puolustusvoimiin. Puolustusvoimat ei enää 1980-luvulla ole niin eristyneessä asemassa, että se voisi jättää huomiotta yhteiskunnassa tapahtuneita muutoksia.

Puolustusvoimien käyttämiin ihmisten johtamisen oppikirjoihin yhteiskunnan muutos ja organisaatiokulttuurioppien mukanaan tuoma normatiivisuus heijastuu vuonna 1990 käyttöön otetussa Sotilasjohtaja –kirjasarjassa, jossa on jo hahmotettavissa myös johtamisen uuden paradigman esiintulon vaikutus.⁶⁴ Sotilasjohtaja I, joka korvaa aiemman Johtamistaito 1:sen, alkaa kuitenkin hyvin samanlaisella psykologisten ja biologisten perusteiden esittelyllä. Tämän jälkeen se esittelee sosiaalisten järjestelmien muodostumista sekä ryhmädynamiikkaa, ja siirryttäessä esittelemään sosiaalisten järjestelmien johtamista käsitellään jakoa asioiden ja ihmisten johtamisen välillä.⁶⁵

⁶¹ Pietiläinen, K. (1993), Liite 2

⁶² Huhtala, A.(toim.) (1974), Johtamistaito 1, s. 72

⁶³ Seeck, H. (2009), Johtamisopit Suomessa, s. 283 – 284

⁶⁴ Nissinen & Seppälä (2000), Johtajakoulutus murroksessa, s. 13

⁶⁵ Sotilasjohtaja I (1990), s. 62 – 63

Sotilasjohtaja I mainitsee ensimmäistä kertaa käsitteen johtamiskäyttäytyminen ja sen kehittämisen neliulotteisena johtajan profiilina ja sen kuinka johtajana kehittymistä voi tapahtua vain hyväksymällä eri tahoilta tuleva johtamiskäyttäytymistä koskeva palaute. Kirjoittajan mukaan palautteen perusteella yksilö tekee päätöksen johtamiskäyttäytymisen muutoksesta.⁶⁶ Sotilasjohtaja I tiivistää tässä Stogdillin ajatuksia, ja se on havaintojeni mukaan ensimmäinen puolustusvoimien oppikirja, jossa mainitaan palaute johtajan toiminnasta osaksi johtajana kehittymistä.

Syrjänen toteaa omassa tutkimuksessaan Sotilasjohtaja I:n lähestyvän johtamista vaihtoteorian kautta⁶⁷, mutta todellisuudessa se esitellään yhtenä ryhmäkäyttäytymisen mallina, jonka käytöstä esitetään myös kritiikkiä⁶⁸. Johtamista lähestytään eri ulottuvuusmalleja esittelemällä, mutta tarkoitus ei ole kertoa, mitä mallia pitää missäkin tilanteessa käyttää. Siinä mielessä se ei anna yksiselitteistä vastausta johtamiseen. Kirjassa havaitsee usean henkilön kirjoittaman teoksen ongelman: osa teksteistä on suorastaan ristiriidassa toistensa kanssa.⁶⁹

Sotilasjohtaja I käsittelee vielä viestintää johtamisen osana sekä eri organisaatiomalleja. Lopuksi puhutaan ihmisten johtamisen kannalta merkittävästä asiasta: rauhan ajan perusyksikön johtamisesta. Sieltä nostetaan esiin perusyksikön johtamisilmapiiri, jolloin tulee pitää mielessä ihmisten käyttäytymistä määrittävät arvot, asenteet, tunteet ja ajattelu sekä ihmisen ajattelu työn, perheen ja harrastusten muodostamana kokonaisuutena. Todetaan, ettei johtajan arvovalta voi nojata pelkästään muodolliseen arvovaltaan ja että hyvään johtamisilmapiiriin pääsemiseksi ei voida antaa toimenpideluetteloa: ”Esimiehelle ei voida antaa roolikäsikirjaa, jota seuraamalla kaikki järjestyy parhain päin. Perusyksikön palvelus koostuu erilaisista tilanteista, joiden hallinta edellyttää esimiehiltä tilanteiden oivaltamista, järkeviä ratkaisuja, positiivista suhtautumista alaisiin ja avointa vuorovaikutusta.”⁷⁰

Kuitenkin teoksessa annetaan kuvaus myönteisestä johtamisilmapiiristä sekä esitellään päällikön vastuusta ihmisten ja asioiden johtajana laadittu luettelo.⁷¹ Luettelossa huomio kiinnittyy päällikölle annettavan palautteen puuttumiseen listalta, siinä ei oteta millään tavalla kantaa siihen, että päällikkö kuuntelisi alaisiaan ja sitä kautta järjestäisi asioita. Puhutaan ainoastaan päällikön antamasta palautteesta ja neuvoista. Tässä mielessä aiemmin esitelty johtamiskäyttäytymisen malli ei näy muussa oppikirjan sisällössä.

⁶⁶ Sotilasjohtaja I (1990), s. 68 – 69

⁶⁷ Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 61

⁶⁸ Sotilasjohtaja I (1990), s. 54 – 56

⁶⁹ Vrt. Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 62

⁷⁰ Sotilasjohtaja I (1990), s. 123 – 125

⁷¹ Sama, s. 126

Sotilasjohtaja II käsittelee esipuheensa mukaan ”joukkoyksikön johtamista sodan uhan ja sodan aikana”; ”kirjaa ei ole laadittu ohjesäännöksi, vaan se koostuu toisiinsa sovitetuista artikkeleista.”⁷² Se on tarkoitettu korvaamaan Johtamistaito 2:sen vuodelta 1973, ja siinä ihmisten johtamista käsitellään lähinnä alkupuolen eri johtamisteorioiden esittelyssä. Sotilasjohtaja II on tarkoitettu myös peruskoulutuksessa käytettäväksi, ja se on yhä käytössä sotilasopetuksessa.

Sotilasjohtamista lähestytään Sotilasjohtaja II:ssa esittelemällä perinteinen autoritäärinä näkemys, ja sen jälkeen kritisoidaan sitä toteamalla, ettei sotilasjohtaminen poikkea paljontaan siviilielämän johtamisesta.⁷³ Tämän jälkeen siirrytään esittelemään eri organisaatioteorioita ja management-asioita. Leadership on Sotilasjohtaja II:ssa käännetty esimiestaitoteorioiksi, ja niitä esitellään kattavasti 1980-luvun lopun teorioihin asti. Johtamismalleissa puhutaan tuolloin muodissa olleesta tilannejohtamisesta sekä kulttuuriparadigmojen mukaisesti jäävuorimallista ja motivaatioteorioista.⁷⁴ Annetaan myös esimerkkejä edellä kuvattujen teorioiden soveltamisesta taistelun johtamiseen, mutta nykyperspektiivistä huomio kiinnittyy siihen, että demokraattinen autokratia, jonka etuina nähdään mm. parempi motivaatio ja osallistujien parempi sitoutuminen päätökseen, soveltuu kirjan mukaan käytettäväksi sodan aikana vasta operatiivisella johtamistasolla (prikaatitasolla), mutta toisaalta sen nähdään soveltuvan ”ihmiskeskeisyytensä” vuoksi myös rauhanajan sotilaskoulutuksen johtamiseen.⁷⁵

Yleisesti ihmisten johtamisesta Sotilasjohtaja II:ssa todetaan, että joukon kurilla on suuri vaikutus sodan ajan joukon motivoitumiseen, tässä nähdään selkeä ero rauhanaikaan jolloin sotilaita ”voidaan ja tulee motivoida kannustavan johtamisen keinoin”. Sotilasjohtajien ja yhteiskunnan tehtävänä nähdään ”kasvattaa jokaiseen maanpuolustusvelvolliseen kansalaiseen kestävä maanpuolustusta palveleva henkinen perusvalmius”.⁷⁶ Tässä kohtaa mielipiteet eroavat siis suuresti nykyisestä transformatiivisen johtamisen mallista, jossa nähdään sekä sodan että rauhanajan johtamisessa motivaatio ja yksilön omat tavoitteet tärkeänä johtamisen välineenä. Sotilasjohtaja II:n mukaisessa johtamisessa motivaatio rakentuu rauhan aikana demokraattisilla tavoilla, mutta sodan aikana motivoidutaan kurivallan avulla.

Sotilasjohtaja II käsittelee myös joukkoyksikön johtamista, ja tässä ihmisten johtamista käsitellään synteisinä hierarkkisen byrokraattisesta mallista ja toisaalta luovuuteen perustuvasta

⁷² Sotilasjohtaja II (1990), s. 7

⁷³ Sama, s. 41

⁷⁴ Sama, s. 50 – 56

⁷⁵ Sama, s. 65

⁷⁶ Sama, s. 65 – 66

inspiraatiomallista.⁷⁷ Kirjan mukaan ”puhdas byrokraatti ei joukkoyksikön komentajana saa välineestään kaikkea irti” ja toisaalta ”Hallittu inspiroija on yleensä hyvä ihmistuntija ja keskimääräistä parempi sotilasjohtaja. Useimmat sotilasjohtajat kuvittelevat itse kuuluvansa tähän kategoriaan. Valitettavasti totuus on hieman karumpi.”⁷⁸ Tässä mielessä kirjoittaja yhtyy Räsänen tutkimuksen lopputuloksiin upseerikoulutukseen tulevien MBTI-testeistä, joiden mukaan suurin osa sotilaskoulutettavista painottuu ISTJ- ja ESTJ- ihmistyyppeihin. Näille ihmistyypeillehän on MBTI-testien mukaan yhteistä realistinen ajattelutapa ja rutiinien ja yleisesti hyväksytyjen toimintamallien korostaminen.⁷⁹ Tämän maan pinnalle palauttamisen jälkeen Sotilasjohtaja II myöntää kuitenkin kaikilla olevan mahdollisuuksia kehittää itseään seuraavien tekijöiden avulla:

- halu toimia johtajana
- johtamistaidollinen koulutus
- jatkuva itsensä kehittäminen
- kokemuksen hankinta johtamistehtävissä ja
- persoonalliset ominaisuudet ja kyvyt⁸⁰

Teoksessa mainitaan johtamistaidon oppaista ja puolustusvoimien ohjesäännöistä löytyvän usein hyvän komentajan mallin luettelona ominaisuuksista, mutta kovinkaan moni ei löydä omaa persoonaansa näistä ihanneluetteloista. Sen jälkeen todetaan: ”Komentajalla ei ole oikeutta johtaa toisia ihmisiä, eikä vaikuttaa heidän elämäänsä, ellei hän tunne omaa persoonaansa ja käyttäytymistään.”⁸¹ Itsetuntemuksen korostamisen jälkeen luetellaan kuitenkin ominaisuuksia, joita hyvän komentajan tulisi itsessään kehittää.⁸²

Ihmisten johtaminen ja käsitys siitä kehittyi 1980-luvun kuluessa ja 1990-luvulle tultaessa ainakin oppikirjojen mukaan lähelle nykyisiä käsityksiä, mutta miten tämä heijastui varusmiehille ja reserviläisille opetettuihin asioihin? Käytännön tasolla voidaan todeta opetusten jääneen pitkälti kirjan kansien väliin, sillä käytetyt opetussuunnitelmat eivät millään tavalla painottaneet ihmisten johtamisen merkitystä vaan aliupseerikoulujen ja Reserviupseerikoulun opetus keskittyi taistelun ”johtamiseen” eli management-teorioiden mukaiseen organisaation opetteluun ja hyväksikäyttöön.

Esimerkkinä voidaan ottaa esille vuoden 1991 Rajakoulun aliupseerikurssin koulutussuunnitelma, joka vastaa johtamistaidon osalta muita jalkaväen aliupseerikoulujen opetussuunnitel-

⁷⁷ Sotilasjohtaja II (1990), s. 73

⁷⁸ Sama, s. 74

⁷⁹ Räsänen, M. (2005), Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta, s. 94 – 95

⁸⁰ Sotilasjohtaja II (1990), s. 74

⁸¹ Sama, s. 75

⁸² Sama, s. 76 – 77

mia. Siinä johtamistaidon oppitunteihin on varattu aikaa 3 tuntia, joista 1 käsittelee ryhmän johtamista ja johtamiskeinoja ja 2 tuntia johtajuutta ja arvovaltaa sekä oikeudellisia asioita. Näiden tuntien oppimateriaalina on käytetty yleistä palvelusohjesääntöä, Sotilasjohtaja I:ä ja II:a sekä Reservin johtaja -kirjaa.⁸³ Edellä kuvatun tuntimäärän ei voi kuvitella sisältävän kovin syvällisiä teorioita, varsinkin kun AUK II -vaiheessa kaikki johtamistaidon tunnit ovat taistelutoimintaan liittyviä.⁸⁴ Samaan lopputulokseen on päädytty myös Marcus Nyberghin tutkimuksessa, jossa todetaan ennen vuotta 1998 varusmiesten johtajakoulutuksen pääpainon olleen taistelun johtamisessa ja taistelujohtajien kouluttamisessa.⁸⁵ Näin on ollut koulutushaaraa riippumatta; vuonna 1995 tehdyssä Jarkko Turusen opinnäytetyössä todetaan viestiaselajin aliupseereille opetetun johtamistaidon teoriaa kahdeksalla oppitunnilla.⁸⁶

2.4 Tilanne 1990-luvun puolivälissä – ihmisten johtamisen oppi puuttuu

1990-luvun puoliväliin tultaessa ihmisten johtamisen oppien tilanne oli edelleen epäselvä. Toisaalta puolustusvoimissa oli alettu ottaa käyttöön oppivan organisaation käsitettä ja konstruktivistista oppimiskäsitystä (ensimmäiset oppikirjat)⁸⁷, toisaalta taas USA:n ja Israelin asevoimissa tehdyt tutkimukset⁸⁸ osoittivat, että ihmisten johtaminen taistelussa vaati tarkastamaan käsityksiä joita aiemmin johtamisesta oli ollut. Lisäksi veteraanien keskuudessa tehdyt laajat kyselytutkimukset⁸⁹ olivat antaneet aiheita oppien tarkistamiselle. Majuri Rannikko on YE-kurssin tutkielmassaan tutkinut kadettien johtamisopin tilannetta vuonna 1995, juuri ennen kuin transformationaalisen johtamisen mukaiset opit otettiin käyttöön. Rannikko toteaa tutkielmassaan seuraavasti: ”Ihmisten johtamisen kouluttamiselta puuttuu yhtenäinen teoreettinen perusta” ja edelleen ”Johtamisteorioita on olemassa paljon, mutta mikään niistä ei ole saavuttanut pysyvän ammattiteorian asemaa. Tällaisten teorioiden käyttö opettamisessa on haasteellista, koska tieto jolle teorialat perustuvat on jatkuvasti muuttuvaa ja laajasti sovellettavaa.”⁹⁰ Johtopäätöksissään Rannikko toteaaakin yleisen johtamisen teorian tarvitsevan tuekseen upseerin ammattikuvaan ihmisten johtajana soveltuvan teorian. Hän esittää teorian poh-

⁸³ Rajakoulun ak n:o 894/Auk/Db/15.8.1991, johtamistaidon oppitunnit AUK I

⁸⁴ Sama, AUK II

⁸⁵ Nybergh, M. (2005), Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, s. 14

⁸⁶ Turunen, J. (1995), Johtamistaidon opetus ja opetusmenetelmät aliupseereille viestiaselajissa, s.14-15 ja liite 2

⁸⁷ Esim. Heikkurinen (1993), Kouluttamisen perusteet, kts. myös Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 130

⁸⁸ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 39 – 40

⁸⁹ Holopainen, J., Kosonen, J., Lindgren G. (1996), Ihmisten johtaminen sodassa, Suomen reserviupseeriliiton veteraanitutkimus, saatavilla internetistä <http://www.kolumbus.fi/kgltraining/art22.rtf> (viitattu 17.2.2010)

⁹⁰ Rannikko, K. (1997), Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa, s. 32

jaksi muuttavan johtamisen mallia⁹¹, jolla voidaan saada aikaan pysyviä muutoksia ihmisen käyttäytymisessä. ”Voidaan siis olettaa muuttavan johtamismallin mukaisella koulutuksella päästävän tietyn asteiseen pysyvään oppimiseen myös sodan ajan olosuhteisiin liittyen.”⁹² Muuttavan johtamismallin esittelyn yhteydessä kerrotaan mallin perustuvan neljään pääominaisuuteen: johtajan persoonallisiin henkilöominaisuuksiin, yksilölliseen alaisten kohtaamiseen, tiedollisten perusteiden käyttöön ja tunneperäisempään rohkaisuun ja kannustamiseen.⁹³ Rannikon mukaan muuttava johtamismalli muuttaa ihmisten johtamista kahdella tavalla, ensinnäkin puhtaat rationaaliset mallit eivät ole enää käytössä, toiseksi ihmisten johtamisessa tulevat tunteet etualalle. Tällä ei tarkoiteta vain tunteiden aitoa esittämistä vaan myös tunteiden hallintaa.⁹⁴

Edellä kuvattua neljää pääominaisuutta käsitellään tässä eri tavalla kuin myöhemmässä syväjohtamisen oppia käsittelevässä kirjallisuudessa. Persoonalliset henkilöominaisuudet nähdään ennen kaikkea karisman käsitteen avulla, jolloin tunnustetaan karisman aiheuttamat haasteet.⁹⁵ Myöhemmässä syväjohtamisen opissa karisma on käsitteenä tai johtajan ominaisuutena pudotettu kokonaan pois ja korvattu se luottamuksen rakentamisella johtajan ja joukon välille. Nissinen on myöhemmin myös todennut, että karismaattisuus ei ole välttämätöntä hyvälle johtajalle.⁹⁶

Myös muut muuttavan johtamisen ominaisuudet ovat ensitarkastelulla erilaisia kuin myöhemmän tutkimuksen tuloksena saavutettu syväjohtamisen malli, mutta niiden perusteista löytyvät jo lähes samat asiat.⁹⁷

2.5 Syväjohtamisen oppi ja opetusmateriaali

Aiemmin kuvatun tilanteen ja tehtyjen tutkimusten lopputuloksena puolustusvoimilla oli tarve ihmisten johtamisen opille, jota voitaisiin opettaa varusmiehille, reserviläisille ja upseerikoulutuksessa oleville. Vuonna 1995 ihmisten johtaminen nostettiin upseerien peruskoulutuksen painopistealueeksi, ja Vesa Nissiselle annettiin tehtäväksi selvittää, millaista johtajakoulutuksen tulee olla, jotta saavutettaisiin pysyviä tuloksia ja jopa varusmiesajan jälkeen jatkuvaa

⁹¹ Transformationaalisella johtamisella ei ole vielä 1995 ollut käytössä vakiintunutta nimeä, ja se tunnetaan joko muuttavana johtamisena tai syväjohtamisena

⁹² Rannikko, K. (1997), Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa, s. 51 – 52

⁹³ Rannikko, K. (1997), Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa, s. 23, Rannikko lainaa tässä Vesa Nissisen opetuskuvaa ”7.1995” ”Taistelun johtaja – Ihmisten johtaja” luentosarjasta.

⁹⁴ Rannikko, K. (1997), Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa, s. 22

⁹⁵ Sama, s. 24, Rannikko lainaakin tässä enimmäkseen Juutia, joka on kirjoissaan käsitellyt karisman käsitettä.

⁹⁶ Räsänen, M. (2005), Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta, s. 84

⁹⁷ Rannikko, K. (1997), Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa, s. 25 – 27

kehitystä johtamiskäyttäytymisessä. Tältä perustalta ja aikaisempien tutkimustensa pohjalta Nissinen loi niin kutsutun syväjohtamisen mallin, joka on edelleen käytössä kaikessa puolustusvoimien johtajakoulutuksessa.⁹⁸ Nissisen mukaan johtajakoulutusohjelma on rakennettu seuraavien perusoletusten varaan, joita hän pitää luonteeltaan metatieteellisinä⁹⁹:

1. On olemassa ilmiö, jota voidaan kutsua ”erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi”. Tällainen käytös perustuu yksilön arvostamiseen ja kasvuun, mutta se on myös organisaation kannalta tehokasta eli tavoittelemisen arvoista.
2. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa missä tahansa kulttuuri- ja organisaatioympäristössä.
3. Mallinnetun johtamiskäyttäytymisen ympärille voidaan rakentaa täydentävin viitekehyksin tehokas johtamiskoulutusohjelma.
4. Johtamiskäyttäytymistä voidaan uskottavasti ja luotettavasti mitata mallin perusteella rakennetulla kysymyssarjalla.
5. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen perustuu yksilön valmiuden kehittämiseen, joka on nähtävä elinikäisenä prosessina.

Johtajakoulutusohjelman sisältötiedon ytimenä pidetään syväjohtamisen mallia, jota tukevat johtajakoulutuksessa johtamiskäyttäytymisen viitekehys ja johtamisen yleinen viitekehys.¹⁰⁰

2.5.1 Transformationaalinen johtaminen

Syväjohtamista voidaan sen laatijankin mukaan tarkastella teorian osalta transformationaalisen johtamisen eräänä ilmenemismuotona¹⁰¹. Transformationaalinen johtaminen ja sen kääntöpuolena pidetty transaktionaalinen johtaminen tulivat käsitteinä ensimmäisen kerran käyttöön Williams Collegen emeritusprofessori James Burnsin teoksessa *Leadership* vuonna 1978.¹⁰² Burnsin mukaan transformationaalinen johtaminen perustuu siihen, että todellinen johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. Burnsin tutkimuksia jatkoi Binghamptonin yliopiston johtamisen professori Bernard Bass, jonka tulosten mukaan transformationaalinen johtaminen painottuu henkilökohtaiseen, sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaan johtamiseen. Bassin mukaan taas transaktionaalinen johtaminen perustuu ehdollisiin, tuloksiin perustuviin palkintoihin ja aktiiviseen, nopeasti poikkeamiin puuttuvaan johtamiseen. Bassin tutkimusten mukaan transaktionaalinen johtaminen ei enää 2000-luvun tietotyön johtamisessa riitä, vaan vaaditaan transformationaalista johtamista. Johtamisen täytyy olla transformatiivista, jotta yksilöt saadaan tietoisiksi ryhmän par-

⁹⁸ Nybergh, M. (2005), Varusmiesten johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, s. 14

⁹⁹ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s.53; metatieteellä tarkoitetaan deskriptiivistä tieteenfilosofiaa, ja 5 kohtaa voidaankin nähdä Nissisen tutkimuksen ontologiana, oppina siitä mitä voidaan tutkia.

¹⁰⁰ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 53

¹⁰¹ Sama s. 53

¹⁰² Seeck, H. (2008), Johtamisopit Suomessa, s. 327

haasta ja heidät saadaan näkemään ja tavoittelemaan ryhmän hyötyä oman hyödyn lisäksi tai sen sijaan. Pohjimmiltaan transformationaalinen johtaminen tarkoittaa Bassin ja muiden tutkijoiden mukaan johtamistapaa, joka motivoi johtajan seuraajia (alaisia) korvaamaan oman edun tavoittelun yhteisen päämäärän ja vision tavoittelulla. Seuraajien tulee ihailla johtajiaan, jolloin seuraajat ovat innokkaita tekemään enemmän kuin heidän alun perin oletettiin tekevän. Johtamisen päämääränä on työntekijöiden ja organisaation muuttaminen (tästä aiemmin käytetty nimi muuttava johtajuus).¹⁰³

Transformationaalinen johtaminen liittyy sotilasjohtamiseen Yhdysvaltain maa-, ilma- ja merivoimissa 1990-luvun alussa tehtyjen tutkimusten kautta, joiden tulosten perusteella transformationaalinen johtajuus nähtiin tärkeänä, jos organisaatio nojautui yhteisiin arvoihin ja yhteisvastuullisuuteen¹⁰⁴, sekä havaittiin transformationaalisten ominaisuuksien korreloivan urasuoriutumismittareiden kanssa.¹⁰⁵ Myös Israelin asevoimissa 1990-luvun aikana tehdyt tutkimukset transformationaalisesta johtamisesta osoittivat transformationaalisten johtajien pystyvän paremmin taistelustressin ehkäisyyn ja parempiin koulutustuloksiin rauhan aikana.¹⁰⁶ Suomessa transformationaalista johtamista ryhdyttiin puolustusvoimissa tutkimaan samaan aikaan, kun ihmisten johtamisen koulutus nostettiin upseerien koulutuksen painopistealueeksi ja syväjohtamisen ensimmäiset mallit oli otettu viralliseksi johtajakoulutusohjelmaksi.¹⁰⁷

2.5.2 Syväjohtaminen tässä tutkimuksessa

Syväjohtaminen ja sen perusteluina käytetyt tutkimukset on esitelty perusteellisesti sekä Nissisen omissa teoksissa että useissa sen jälkeen tehdyissä Johtamisen laitoksen tutkimuksissa, joten tässä tarkastelen varusmiesjohtajien koulutuksessa käytettyä materiaalia ja siihen liittyviä, kouluttajille suunnattuja ohjeita. Näkökulmana tutkimuksessani on se, että käytetyn opetusmateriaalin sekä annetun koulutuksen tuloksena syntyneet miellekartat ovat ne, joiden pohjalta kirjoittajat käsittelevät syväjohtamista.¹⁰⁸ Tutkimukseni kannalta olennaista on käsitellä vuosien 1998 - 2009 opetuspakettia, lisäksi siihen vuonna 2009 tulleita muutoksia pohditaan lyhyesti.

Esitän tarkastelun yhteydessä myös kritiikkiä tiettyjä opetuspaketin osioita kohtaan, sillä opetusmateriaali edustaa varusmiehille opetettua niin sanottua ”virallista totuutta”, ja siten sen

¹⁰³ Seeck, H. (2008), Johtamisopit Suomessa, s. 329 – 330

¹⁰⁴ Nissinen V., Seppälä T (2000), Johtajakoulutus murroksessa, s. 95

¹⁰⁵ Sama, s. 98

¹⁰⁶ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 40

¹⁰⁷ Kts. esimerkiksi Nissinen V., Seppälä T. (2000), Johtajakoulutus murroksessa, s.102 – 112

¹⁰⁸ Näinhän myös konstruktivistinen oppimiskäsitys olettaa, samoin kuin käyttämäni ontologia.

poikkeamat objektiivisesta, tutkimustyöhön kuuluvasta näkökulmasta ovat myös niitä näkökantoja, joita koulutettaville on asiasta esitetty. Nissisen omissa tutkimustöissään käyttämä objektiivinen ote ei ole kaikilta osin välittynyt koko opetusmateriaaliin.¹⁰⁹

2.5.3 Vuoden 1998 ”Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus” -opetuspaketti

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetuksen lähtökohtana on kaikille varusmiesjohtajille annettava yhteinen koulutus. Johtajakoulutuksen tavoitteena on johtamiskoulutusta määrittävän pysyväisasiakirjan mukaan ”rakentaa koulutettaville tiedollinen ja taidollinen perusta sotilasjohtamiseen harjaannuttamalla heidän oman sodan ajan joukkonsa kouluttamiseen ja johtamiseen. Vaativin tavoite liittyy kuitenkin koulutettavien asenteisiin. Varusmiesjohtajaa rohkaistaan oman sekä muiden johtamiskäyttäytymisen havainnointiin, kokemuksien pohdintaan ja sitä kautta jatkuvaan itsensä kehittämiseen johtajana. Koska johtajana kehittämisen tulee jatkua myös reservissä, on myönteisen itsensä kehittämisen asenteen osuus koulutuksen tavoitteissa ratkaiseva”.¹¹⁰

Syväjohtamisen mallin mukainen käytös rakentaa joukon ja sen johtajan välille tarvittavan luottamuksen ja kiinteyden, mutta taistelun aikainen johtaminen perustuu johtajan omaan esimerkkiin, sovittuihin merkkeihin ja alaisille annettuihin käskyihin. Ohjeen mukaan äärimmäisen kova taistelutilanne edellyttää syväjohtamista. Se nähdään tekijänä, joka saa joukon täyttämään taistelutehtävänsä niin kauan kuin sillä voimia on, sekä sitouttaa joukon kaikki taistelijat joukkoonsa.¹¹¹

2.5.4 Syväjohtamisen opettaminen varusmiesjohtajille

Opetuspaketin konkreettisin sisältö liittyy siinä esiteltävään syväjohtamisen malliin. Ennen mallin esittelyä pohditaan, mikä tekee johtamisesta ja kouluttamisesta erinomaista. Tässä ajatuksena on se, että koulutettavilta itseltään löytyisi yhtäläisyyksiä syväjohtamisen mallin kulmakiviin.¹¹² Nissinen toteaa omassa tutkimuksessaan tämän vaiheen sitovan mallin opettamisen konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen: ”Koulutettavien kokemuksista koostamalla syntyy poikkeuksetta kuvaus johtamiskäyttäytymisestä, joka yhtyy riittävällä tavalla syväjohtamisen malliin.”¹¹³

¹⁰⁹ Esimerkkeinä ovat oppimateriaalista havaitut ristiriitaiset näkemykset Nissisen tutkimuksiin verrattuna

¹¹⁰ Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus PAK A 1:5.1.8, s.1

¹¹¹ Sama, s. 3

¹¹² Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus -kansio, ”Ihmisten johtaminen taistelussa” -kurssin sisältö ja menetelmät -osio

¹¹³ Nissinen, V.(2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 68 – 69; Nissinen kysyy itse tässä kohtaa ”Eikö koulutettaville tarjottava ”valmis” syväjohtamisen malli ole ristiriidassa konstruktivistisen oppimiskäsityksen kanssa?”

Varusmiehille jaettavassa vihossa syväjohtamisen mallista todetaan seuraavasti: ”Tutkitaanpa minkä tahansa ryhmän omia kokemuksia siitä, millaista on todella erinomainen johtamiskäyttäytyminen, päädytään lopulta näihin syväjohtamisen kulmakiviin. Tehokkaat johtajat ovat toimineet näin kautta aikain. Toisin sanoen, tässä kuvassa on esitetty tehokkaan johtamisen yleiset periaatteet.”¹¹⁴ Näin markkinoituna syväjohtamisen malli esitetään siis kaiken tehokkaan johtamisen yleispätevänä lähtökohtana, jonka mukaan toimiva johtaja ei voi tehdä asioita väärin. Edellä lainattu lause on hyvinkin erilainen kuin mitä Nissinen itse toteaa: ”Kokonaisuutena syväjohtamisen malli ei ole yleispätevä, eikä toisaalta soveltamisalueellaankaan riittävän yksityiskohtainen. Se on ”vain” malli. Malli sisältää tietoa, jota tulisi koulutuksessa pohtia ja soveltaa eri puolustus- ja koulutushaarojen tarpeisiin.”¹¹⁵ Tämä tieto ei kuitenkaan löydy varusmiehille jaettavasta vihkosta, vaan sen löytäminen vaatii tarkempaa perehtymistä syväjohtamisen teoriapohjaan.

Nissisen tutkimuksen mukaan johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä tulee lähteä liikkeelle johtajayksilön oman tehtävän ja johtamistason asettamista vaatimuksista ja reunaehdoista, jotka ovat erilaisia ryhmän johtajalla ja prikaatin komentajalla. Samoin eri puolustushaarat ja aselajit vaativat erilaista johtamiskäyttäytymistä. Erityisesti varusmiesten johtajakoulutuksessa on panostettava siihen, että syväjohtamisen kulmakivet konkretisoidaan tavoiteltaviksi käyttäytymismuodoiksi juuri siinä ympäristössä, jossa johtajaksi koulutettava tulee toimimaan, ja että tämä työ tehtäisiin yhdessä koulutettavien kanssa.¹¹⁶ Edellä olevaa, perusteltua kannanottoa ei kuitenkaan löydy varusmiehille jaettavasta materiaalista eikä opetuksen sisältömallista.

Johtamisen kokonaisuuden esittelyn jälkeen varusmiesten koulutusmateriaalissa esitellään syväjohtamisen kulmakivet sekä kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Nämä esitetään lähes samoilla sanamuodoilla kuin Nissinen omissa tutkimuksissaan¹¹⁷, mutta perustelut ovat lyhyempiä. Kontrolloiva ja passiivinen johtaminen esitetään pelkästään negatiivisina asioina, ja lopun taulukossa kootaan vielä yhteen kolme erillistä johtamistapaa: passiivinen, kontrolloiva ja syväjohtaminen, josta ainoastaan syväjohtamisesta löytyy pelkästään positiivisia elementtejä.¹¹⁸ Oppimateriaalissa tehdään siis varsin selkeä vastakkainasettelu positiivisen syväjohtamisen ja negatiivisten johtamisen muiden mallien välillä, vaikka aiemmin on todettu kaikkien johtajien käyttävän johtamisessaan kaikkia näitä johtamisen muotoja. Nissinen kuitenkin omassa tutkimuksessaan löytää myös säilyttämisen arvoisia piirteitä transaktionaalisesta joh-

¹¹⁴ Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus (1998), s. 52

¹¹⁵ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 79

¹¹⁶ Sama, s. 106

¹¹⁷ Sama, s. 100 – 102

¹¹⁸ Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus (2000), s. 59 – 66

tamisesta, näitä ovat mm. organisaation tehokas valvonta ja ohjaaminen, joka on osa kontrolloivaa johtamistyyliä.¹¹⁹

Ihmisten johtamisesta käsitellään opetusvihossa vielä syväjohtamisen kysymyssarja, tavoitteena on, että koulutettavat tuntevat sen ja sen käyttöperiaatteet. Koulutettaville kerrotaan kvantitatiivinen arvo 3, jota voidaan kulmakivien osalta pitää syväjohtamisen rajana. Lisäksi kerrotaan kulmakivien ja vaikutusten korrelaation olevan 0.96, ja kerrotaan tarkempien vertailutietojen löytyvän kysymyssarjan tulkintaohjeesta, jota varusmiehille ei ole jaettu. Tämänkaltaisten esimerkkien pohjalta ei ole ihme, jos osa koulutettavista kokee materiaalin turhan teoreettisena.¹²⁰

Viimeisenä ihmisten johtamiseen liittyvänä asiana materiaalissa otetaan esille eri lähteistä tulevan palautteen merkitys ja korostetaan itsearviointin realistisuuden merkitystä. Koulutettaville kerrotaan, että heillä on loppuelämä aikaa kehittää itseään johtajana ja että johtajana kasvamiseen liittyy kasvaminen myös vastuullisena ihmisenä.¹²¹

2.5.5 Vuoden 2009 muutokset syväjohtamisen oppimateriaaliin

Nissinen itse toteaa vuonna 2000, että perusyksikkötasolla johtajakoulutuksen vaikuttavuuden ensimmäinen virstanpylväs ajoittunee vuosien 2004 – 2006 kohdalle. Nissinen peräänkuuluttaa tosin tässä johtamiskulttuurin muutosta, mutta samalla hän toteaa seurantalutkimusten olevan tuolloin ajankohtaisia.¹²² Vuonna 2006 julkaistussa Nyberghin tutkimukseen liittyvässä haastattelussa Nissinen toteaa tarpeen johtajakansion kriittiseen tarkasteluun ja miehistön saamiseen mukaan johtajakoulutukseen.¹²³ Kivisen tutkimuksessa tulee myös esille opetusmateriaalin päivittämisen ja tarkistamisen tarve.¹²⁴

Vuonna 2009 johtajakoulutusohjelman materiaalia muutettiin ja kurssien sisältöön lisättiin kaikille tarkoitettu miehistön vuorovaikutuskurssi.¹²⁵ Tutkimukseni tuloksiin nämä muutokset eivät havaintojeni mukaan ole ehtineet vaikuttaa, sillä uuden koulutusmateriaalin läpikäyneiden henkilöiden keskusteluja ei ole valikoitunut aineistoon.

¹¹⁹ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 102 – 103

¹²⁰ Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus (2000), s. 69

¹²¹ Sama, s. 70

¹²² Nissinen V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 72

¹²³ Nybergh, M.(2005), Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet s. 145

¹²⁴ Kivinen, M (2006), Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta, s. 87

¹²⁵ PEHENKOS VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS, asiakirja HF1539

2.6 Havainnot ihmisten johtamisen opeista ja analyysirungot

2.6.1 Perinteiset mallit

Hannele Seeck on tutkimuksessaan todennut Suomessa siirrytyn liike-elämässä ja muussa johtamisessa yhdestä rationaalisesta opista toiseen ja kolmanteen, ilman että johtamisessa olisivat korostuneet normatiiviset opit.¹²⁶ Itsenäisessä Suomessa on kuitenkin aina ollut pääasiassa reserviläisiin perustuva armeija, jonka johtaminen ei ole voinut perustua kaikilta osin pelkästään rationaalsiin käskyihin, vaan käskyjä on aina jouduttu myös perustelemaan. Puolustusvoimien osalta tämä rationaalisten oppien ja normatiivisen johtamistavan ristiriita oli sodan jälkeisenä aikana alkanut vaikuttaa yhä voimakkaammin asenteisiin.

Ennen 1990-luvun syväjohtamisen opetusta ihmisten johtamisen mallit olivat jääneet suurelta osin kirjaviisaudeksi, niiden opettamiseen ei ollut annettu aikaa eikä mitään yhtenäisiä koulutusmateriaaleja ollut lukuun ottamatta ohjesääntöjen ja oppaiden luetteloita hyvistä johtamistavoista. Näin esimerkiksi Syrjäsen tutkimuksessaan esittämät tulokset, joiden mukaan 1970-luvulla keskityttiin asioiden hoitamiseen ja 1990-luvulla tilanteiden hallintaan¹²⁷ eivät ole tämän tutkimuksen mukaan merkittäviä, koska ne eivät perustu käytettyjen opetussuunnitelmien ja opetusmenetelmien tutkimukseen. Ihmisten johtamisen opetus varusmiehille ja reserviläisille on perustunut eri opettajilla ja eri varuskunnissa eri materiaaliin ja lähtökohtiin. Näin lopputuloskin on vaihdellut. Käytetty opetusmateriaali sekä ympäröivässä yhteiskunnassa vallinneet suuntaukset antavat kuitenkin teoriapohjan, jonka avulla muodostin analyysirungon empiirisen aineiston tarkastelulle. Olen jakanut 1970 – 1990 -luvun opit kahdeksaan erilliseen luokkaan, joista jokaiselle löytyy taustaa johtajakoulutuksessa käytetystä materiaalista ja käytännön opeista:

1. Siviili- ja sotilasjohtamisen eron korostaminen, sotilasjohtamisen pakkoluonne ja sotilasjohtajan ”kovuus”. Näitä ominaisuuksia on tuotu esille erityisesti 1970 -luvun Johtamistaito 2:ssa ja muussa tuon ajan keskustelussa sekä vähemmän korostuneesti Sotilasjohtaja II –oppikirjassa.

¹²⁶ Seeck, H. (2008), Johtamisopit Suomessa, s. 287 – 288

¹²⁷ Syrjänen, M (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 70

2. Ominaisuuksien listat ja synnynnäiset johtajaominaisuudet. Kaikki syväjohtamista edeltävät johtamisen oppikirjat ovat sisältäneet listoja hyvän johtajan ominaisuuksista. Johtamista synnynnäisenä ominaisuutena käsitellään Johtamistaito 2:ssa ja ajatusmallina se sisältyy esimerkiksi myyttisten sotilasjohtajien ihannointiin ja heidän tekojensa opiskeluun.
3. Johtajan auktoriteettia ja kuria korostava johtaminen, kurimyönteisyys. Kaikissa johtamisen oppikirjoissa kuria on pidetty toimivan sotajoukon edellytyksenä. Sen merkitystä on korostettu erityisesti 1970 -luvulla, jolloin johtajan keskeisenä tavoitteena nähtiin kurimyönteinen ilmapiiri. Auktoriteettia korostavaa johtamista on opetettu 1990-luvullakin, ja Sotilasjohtaja II pitää kuria edellytyksenä sodan ajan toiminnalle.
4. Käytännön koulun merkitys ja käytännön esimerkkien antaminen. Johtamista ja varsinkin sen management-puolta on puolustusvoimissa perinteisesti opetettu antamalla käytännöllisiä esimerkkejä toiminnasta. Näitä on harjoiteltu vaikkapa johtajatehtäväradoilla, ja niissä on ollut tietty pisteytys, joka on ollut riippumaton johtajaksi koulutettavan ihmisten johtamistaidosta. Tällainen johtamisen malli painottuu teknisten ratkaisujen hallintaan ja taistelunjohtamiseen.
5. Johtajan esimerkki ja esitaistelijana toimiminen, johtajan vastuu toiminnastaan. Johtajan esimerkkiä ja esimerkillisyyttä on oppikirjojen ja muun kirjallisuuden valossa opetettu kaikkina aikoina. Lisäksi on korostettu johtajan vastuuta alaisistaan, linjaorganisaatiossa esimies on aina vastuussa alaisensa tekemisistä ja hyvinvoinnista. Esimerkillisyys on yhä hyve, jota painotetaan, mutta nykyisessä opissa se nähdään osana luottamuksen rakentamista alaisten ja johtajan välillä.
6. Tilannetaju ja esimiestäidot, avoin vuorovaikutus. Varsinkin 1990 -luvun oppikirjoissa on korostettu tilannetajun merkitystä johtajalle. 1980-luvulla kehitettiin erityinen tilannejohtamisen oppi, joka sitten esitellään Sotilasjohtaja-kirjasarjassakin. Muutenkin niin sanotun pelisilmän käyttöä on aina pidetty tärkeänä sotilasjohtajan ominaisuutena, tästä on sekä myönteisiä että kielteisiä esimerkkejä kaikessa sotilaskirjallisuudessa.
7. Johtamiskäyttäytyminen ja palaute alaisille ja johtajalle. Johtamiskäyttäytyminen tulee käsitteenä esille Sotilasjohtaja I -kirjassa vuodelta 1990. Palautetta ja sen antotapaa on tosin käsitelty jo aiemmissa oppikirjoissa, mutta sen merkitystä johtajana kehittymisessä aletaan painottaa vasta 1990-luvulla.

8. Ihmiskeskeisyyden ja itsetuntemuksen korostaminen. Ihmiskeskeistä johtamismallia ja itsetuntemusta käsitellään puolustusvoimien oppikirjoissa ensimmäistä kertaa Sotilasjohtaja II:ssa. Senmukainen oppi yksilöiden kautta johtamisesta tulee yhdeksi syväjohtamisen kulmakivistä.

2.6.2 Syväjohtamisen malli

Vesa Nissiselle on 1990-luvun puolivälissä annettu sotilaskäskynä tehtävä kehittää kokonaisvaltainen ihmisten johtamisen oppi. Nissinen on tässä tehtävässä onnistunut ainakin nykyisellään tarkasteltuna hyvin, jos vertaa aiempaan tilanteeseen. Opille on ollut selkeä tilaus, ja Nissisellä on ollut näkemystä ja rohkeutta käyttää hyväkseen useita empiirisiä tutkimuksia transformationalisesta johtamisesta. Toisaalta käskynä annettu tehtävä on sekä pakottanut Nissisen tiettyyn aikatauluun että Nissisen onnistumaan tehtävässään. Oppi on sitoutunut tiettyyn yhteisöön ja se on ollut ennalta initioitua¹²⁸. Samalla Nissisen tutkimuksen ontologiset lähtökohdat (joita hän kutsuu metatieteellisiksi) ovat sellaiset, että niiden mukaan toimiva tutkija on ollut pakotettu tulemaan syväjohtamisen kaltaiseen lopputulokseen.

Syväjohtamisen oppi ei ole ongelmaton, mutta Räsänen tutkimuksessaan esille tuoma ajatus siitä, kuinka malli ei ota riittävästi huomioon management-tavoitteita, on turha, koska oppi on kehitetty vain ihmisten johtamiseen.¹²⁹ Useita syväjohtamisesta tehtyjä tutkimuksia lukiessa tulee käsitys, jonka mukaan tutkimuksien tekijätäkään eivät välttämättä ole ymmärtäneet syväjohtamisen rajoittuneisuutta vaan ajattelevat sen olevan kokonaisvaltainen oppi kaikkeen johtamiseen.

Toinen asia, joka on aiemmissa tutkimuksissa osoittautunut ongelmalliseksi, on varusmiehille tarkoitetun oppimateriaalin sisältö ja ulkomuoto. Uusi materiaali tuo osittain tähän ratkaisun, mutta transformationalisen johtamisen historian selvittäminen ja sen teoriapohjan tuominen esille voisi mielestäni auttaa markkinoimaan oppia myös koulutettaville. Myös Nybergh on tuonut esille samantapaisia ajatuksia.¹³⁰

Tutkimuksen empiiriseen aineistoon kuuluu useita syväjohtamiseen liittyviä keskusteluja, joita jaottelin sen mukaan, miten ne suhtautuvat syväjohtamiseen ja minkä vuoksi syväjohtamisen mallia pidetään toimivana tai toimimattomana. Muodostin keskustelujen tyypittelyä

¹²⁸ Vertaa Syrjänen, M. (2003), s. 67, jossa lainataan Huhtista ja Vuoriota

¹²⁹ Räsänen, M. (2005), Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta, s. 80

¹³⁰ Nybergh, M. (2005), Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, s. 91- 92

varten seuraavanlaisen luettelon, jonka pohjana käytin edellä lueteltuja syväjohtamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita sekä keskusteluissa esiintyviä mielipiteitä. Jaotteluni on siis luotu teoriaohjaavasti, toisin kuin perinteisten johtamisen mallien mukaisten keskustelujen jaottelu.

1. Syväjohtaminen toimii teoriassa ja käytännössä. Tällä tarkoitetaan opin olevan sisältöään oikeansuuntainen, ja sen mukaan toimiva johtaja saa alaisensa toimimaan halutulla tavalla. Ongelmia saattaa esiintyä, mutta ne eivät johdu itse mallista.
2. Syväjohtaminen toimii teoriassa mutta ei käytännössä tai sen opetuksessa on vikaa. Tällä tarkoitetaan opin olevan periaatteessa hyvä, mutta se ei toimi varusmiesten kypsymättömyyden, motivaation puutteen tai huonon opetuksen vuoksi. Oppia ei ole sisäistetty toimintamalliksi, vaan sitä luetaan pelkkänä ohjeistuksena. Opetusmateriaali ei palvele käyttötarkoitustaan.
3. Syväjohtaminen ei toimi lainkaan tai siihen suhtaudutaan negatiivisesti. Tällä tarkoitetaan syväjohtamisen olevan perusrakenteeltaankin jo vääränlainen johtamisen malli, joka ei sovellu sotilaiden johtamiseen. Osittain tällä tarkoitetaan myös kouluttajien negatiivista suhtautumista, jolla sitten perustellaan myös omaa kantaa.
4. Syväjohtamista ei ymmärretä tai se on vitsien aihe. Syväjohtamisen tieteelliset käsitteet ja kasvuhakuiseen ihmiskuvaan pyrkivät elementit eivät aina aukea kaikille keskustelijoille, ja keskusteluissa suhtaudutaan välillä syväjohtamiseen lähinnä huumorin lähteenä. Samalla havaitaan syväjohtamisen käsitteiden ja niistä tehtyjen väännösten tulleen osaksi armeijaslangia.

3. VERKKOKESKUSTELUT TUTKIMUSKOHTENA

3.1 Perusteita verkkokeskustelun tutkimukseen

Tässä luvussa vastaan kysymykseen siitä, miten keskustelua käydään verkkoympäristössä ja miten tämä ympäristö vaikuttaa siellä esitettyihin mielipiteisiin ja niiden ilmaisemiseen. Lisäksi käsitellään Aamukampaa aineistolähteenä sekä tutkitaan viestien jakautumista aineistossa. En siis ole pyrkinyt täysin erottelemaan teorian ja empiirisen osuuden käsittelyä, vaan laadullisen tutkimuksen mahdollistamalla tavalla käsittelen niitä lomittain.

Metodina käytin aiemman tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin perehtymistä kirjallisuuskatsauksen kautta. Pyrin perehtymään erityisesti siihen, millaisia vuorovaikutuksen ja mielipiteen ilmaisun käytäntöjä syntyy keskustelupalstoilla ja miten ne näkyvät aineistossani. Käytin myös luvussa 4 esittelemääni sisällön analyysiä tutkiessani viestien jakaumaa. En käsittele teknisiä ratkaisuja tai keskustelupalstojen kehittymistä.¹³¹ Pohdin verkkokeskustelun käsitteilyn yhteydessä myös eettisiä näkökantoja, koska tämä on puolustusvoimien ensimmäinen tutkimus, joka käyttää keskustelupalstoja empiirisenä materiaalina.

Keskusteluryhmien viestintää on Suomessa tutkittu 1990-luvulta lähtien, ja Aamukamman kaltaisia foorumeita 2000-luvun alusta lähtien. Ryhmät mahdollistavat tiedon välittämisen lisäksi myös yhteyden samoja asioita harrastaviin ihmisiin ja keskustelun heidän kanssaan. Postmodernin yhteiskunnan myötä ammattiryhmä ja muut sosiaalisiiin ryhmiin viittaavat tekijät yhdistävät ihmisiä aikaisempaa heikommin, ja yhteys muodostuu yhteisten kiinnostuksen kohteiden ja harrastusten kautta. Lukemalla keskusteluryhmien viestejä ja kommentoimalla muiden puheenvuoroja ihminen voi tuntea kiinnittyvänsä näihin yhteisöihin ja niiden arvoihin, vaikka osallistujat olisivat eri maantieteellisiltä alueilta.¹³² Juuri tällaista toimintaa varten Aamukampakin on perustettu, sen tarkoitus on yhdistää maanpuolustuksesta ja varusmiespalveluksesta kiinnostuneet henkilöt toisiinsa ja mahdollistaa näin kokemusten ja mielipiteiden jakaminen.¹³³

Keskusteluryhmien käytön motiivia tutkittaessa voidaan nähdä niiden edustavan myös työpaikan ja kodin välistä ”siirtymävyöhykettä”, jota reaali maailmassa edustavat esimerkiksi

¹³¹ Roine on tehnyt saman ratkaisun: Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmässä, s. 14

¹³² Savolainen, R. (1999), Kokemuksia keskusteluryhmistä, Informaatiotutkimus 18(1), s. 13

¹³³ Mikä ihmeen Aamukampa?, <http://www.aamukampa.net/about/>, viitattu 6.9.2010

kahvilat ja pubit. Siirtymävyöhykkeen paikoille on ominaista se, että ihmiset tulevat niihin vapaaehtoisesti voidakseen harrastaa tiettyjä asioita tai jutellakseen itselleen merkityksellisistä asioista. Paikoista voidaan parhaimmillaan saada miellyttäviä kokemuksia, kuten rentoutuminen, ystävien löytäminen, antoisa keskustelu ja tunne yhteisöön kuulumisesta.¹³⁴ Aamukammassa tämä ilmenee siten, että keskustelua ei käydä ainoastaan maanpuolustukseen liittyvistä asioista vaan yleisesti kaikenlaisista kiinnostavista aiheista.

Keskusteluryhmät ovat myös enemmän julkisia kuin sosiaalisen median yhteisöt¹³⁵, joissa päivitetään enemminkin kuulumisia ja kysellään asioita jo ennestään tutuilta ihmisiltä. Keskusteluryhmien keskustelijat eivät yleensä tunne toisiaan reaali maailmassa, vaan kontaktit luodaan ainoastaan keskusteluryhmien kautta. Osa keskustelijoista voi tietysti tulla mukaan foorumille jonkun reaali maailman ystävänsä kehotuksesta.

Keskusteluryhmä voi yhteisöllisyyden vastapainona edustaa myös julistuksellista, itsensä esille tuovaa kirjoittelua. Osa keskusteluista voi olla luonteeltaan monologeja. Tällainen julistuksellisuus korostuu yleisönosaston kaltaisissa keskusteluryhmissä, mutta yhden aiheen ympärille perustettuihin keskusteluryhmiin keskittyvien tutkimusten aineisto¹³⁶ sekä oman tutkimusaineistoni materiaali edustaa myös dialogisuutta, jossa ihmiset pystyvät tekstin välityksellä keskustelemaan ja jakamaan mielipiteitään. Useissa tarkastelemissani viestiketjuissa kirjoittajat kehuvat aikaisemmin annettuja mielipiteitä ja vastaavat suoraan niihin.¹³⁷ Havaitsin myös, ettei aikaisempi käsitys internetin keskusteluista nykymuotoisina vessanseinäkirjoituksina kaikilta osiltaan pidä paikkaansa, vaan keskustelut sisältävät myös laadukkaita ja perusteltuja kannanottoja.

Myös käsitys verkkokeskustelun yhteisöllisyydestä on asetettu joissain aiemmissa tutkimuksissa kriittiseen tarkasteluun. Aamukammassa yhteisöllisyys esiintyy joillain keskustelualueilla toisia voimakkaammin. Kokonaisuutena Aamukamman voidaan katsoa edustavan Sulosen tutkimuksen kaltaista keskustelemaa foorumia¹³⁸, jossa ihmisten välillä esiintyy myös aitoa dialogia, erotuksena Savolaisen tutkimuksen informatiivisesta foorumista, joissa vuorovaikutusta esiintyy vain vähän.¹³⁹ Voidaankin todeta dialogisten, yhteisöllisten foorumien rakentu-

¹³⁴ Savolainen, R. (1999), Kokemuksia keskusteluryhmistä, Informaatiotutkimus 18(1), s. 13

¹³⁵ Wikipedia: Sosiaalinen media, http://fi.wikipedia.org/wiki/Sosiaalinen_media, viitattu 31.1.2011

¹³⁶ Vrt. Roine, M. (2004) ja Sulonen H-K. (2006) tutkimuksien tuloksiin

¹³⁷ Sulonen on omassa tutkimuksessaan perehtynyt dialogin muodostumiseen, Sulonen H-K (2006), Internetin keskustelufoorumin hyödyntäminen arkielämän ei-ammattillisen tiedon hankinnassa, s. 56 – 60

¹³⁸ Sulonen, H-K. (2006), Internetin keskustelufoorumin hyödyntäminen arkielämän ei-ammattillisen tiedon hankinnassa, s. 59 – 62

¹³⁹ Savolainen, R. (2001), "Living encyclopedia" or idle talk? Seeking and providing consumer information in an Internet newsgroup, Library & Information Science Research 23, s. 67 – 90

van helpommin kirjoittajien yhteisten kiinnostuksen kohteiden ympärille¹⁴⁰. Tällöin niissä käytettävät kommunikaation muodot rakentuvat tämänmukaisiksi.

3.2 Verkkokeskustelun elementit

Pohtiessani verkkokeskustelun tapoja, otin lähtökohdaksi Piispan tekemän luettelon verkkokeskustelun tyypillisistä elementeistä. Hän käyttää oman esimerkinsä pohjana varsin suuria intohimoja herättävää aihealuetta: keskustelua huumeiden käytöstä. Elementtien esittelyn jälkeen pohdin jokaista alakohtaa oman tutkimukseni kannalta ja havainnoin yhtymäkohtia ja eroja.

1. **Lyhytjänteisyys:** uusia keskusteluteemoja syntyy tiuhaan tahtiin ja aiemmat teemat painuvat alkuinnostuksen jälkeen usein nopeasti unohduksiin.
2. **Rönsyilevyys:** keskusteluketjun sisällä hyppelähditään teemasta toiseen ja usein kauaksi ketjun alkuperäisestä aiheesta.
3. **Aktiivisuuden kasaantuminen:** suuren osan puheenvuoroista kirjoittaa suhteellisen pieni ydinjoukko.
4. **Osallistujien yhdenvertaisuus:** mm. anonyymiyden johdosta kenelläkään ei ole auktoriteetin asemaa apriori, vaan se on ansaittava keskustelun kuluessa.
5. **Puhekielenomaisuus:** puheenvuorot kirjoitetaan usein varsin vapaamuotoisesti, epätäydellisin virkkein, ilmaisuja hakien.
6. **Läimintä (flaming):** puheenvuorot voivat olla sävyltään hyvinkin suorasukaisia, hyökkääviä ja eri mieltä olevia kohtaan ilkeitä.¹⁴¹

Edellä olevan kaltaisiin tuloksiin on päätenyt myös Savolainen omassa tutkimusartikkelissaan¹⁴², ja yhtymäkohtia on havaittavissa myös Roineen ja Sulosen tutkimuksissa.

Edellä mainitun lyhytjänteisyyden vuoksi otin käsittelyyn pitkän aikavälin, koska teemat toistuvat usein lähes samoilla otsikoilla vuosienkin jälkeen. Toisaalta vanhoihin keskusteluihin saatetaan palata ja nostaa niitä taas hetkeksi pinnalle, minkä jälkeen ne painuvat unohduksiin kuukausiksi. Keskustelu alkaa yleensä jollain kysymyksellä tai mielipiteellä, siihen tulee nopeasti muutama kommentti, ja sen jälkeen keskustelu laantuu noustakseen taas myöhemmin

¹⁴⁰ Vrt. Roine, M. (2004) ja Sulonen H-K. (2006) tutkimuksien tuloksiin

¹⁴¹ Piispa M. (2002), Jätetäänkö nettikeskustelut huumeista liberaaleille, Tiimi 2/2002

¹⁴² Savolainen, R. (1999), Kokemuksia keskusteluryhmistä, Informaatiotutkimus 18(1), s. 18 – 20

esille.¹⁴³ Joskus taas keskustelu katkaistaan heti alkuunsa, ja keskustelijat ohjataan aiempaan samaa asiaa käsittelevään ketjuun.

Keskustelun rönsyilevyys aiheutti sen, että en voinut ottaa käsittelyyn viestiketjuja pelkästään niiden otsikon perusteella vaan kävin läpi viestien sisältöä, sillä lähes minkä tahansa otsikon alta voi löytyä ihmisten johtamiseen liittyviä mielipiteitä. Samoin rönsyilevyys johti käsittelemään aluksi kokonaisia viestiketjuja, vaikka niissä poikettiin tutkimuksen kannalta täysin turhille sivupoluille.¹⁴⁴ Rönsyilevyys näkyi aineistossani esimerkiksi siinä, että viestiketjussa ”Pääsitkö AUK:n tai RUK:n” 10 viestiä käsittelee lyhenteiden oikeinkirjoitusta tai että ”Armeija liian löysää nykyään” -ketjussa käsitellään aiheeseeni suoraan liittyviä asioita.

Aloittaessani tutkimukseni oletin, että aineiston kasaantumista muutamalle kirjoittajalle ei esiintyisi, mutta tutkimuksen edistyessä havaitsin muutaman aktiivisimman kirjoittajan olevan mukana useassa keskustelussa. Yhteensä kirjoittajia oli viestiketjuissa 178, joista 16 oli kirjoittanut aineistooni 5 tai useampia viestejä. Aktiivisimman kirjoittajan viestejä valikoitui 18 kappaletta. Tällaisten aktiivisten kirjoittajien viestejä saattaa foorumilla olla satoja, ja näin heidän mielipiteensä nousevat tarkastelussa lähes aina esille. Oman tutkimukseni kannalta en nähnyt tätä kuitenkaan ongelmana, sillä aktiivisten kirjoittajien viestien osuus jäi vähän yli kolmannekseen kaikista viesteistä.

Osallistujien yhdenvertaisuus on nostettu tietoverkoissa käydyssä keskustelussa tärkeäksi asiaksi. Sen mukaan keskusteluryhmissä voidaan parhaimmillaan toteuttaa puhekäytäntöjä, joissa kenelläkään ei ole auktoriteetin asemaa. Keskustelu voi välillä olla kiivasta, mutta siinä on eräänlainen veljellinen eikä holhoava perussävy. Monesti tähän ei kuitenkaan päästä, vaan kasvokkaisen viestinnän tapaan keskusteluryhmiinkin rakentuu hienovarainen ja ehkä julki-lausumaton hierarkia, joka ilmenee aktiivisten keskustelijoiden ja tulokkaiden välisenä jännitteenä.¹⁴⁵ Keskustelijoiden pitää osoittaa tietämyksensä kirjoittamisensa kautta, eikä tässä riitä pelkkä aktiivisuus vaan hänen pitää tarjota jotain relevanttia tietoa keskusteluun jotta häntä voidaan pitää vakavasti otettavana osapuolena.¹⁴⁶ Aineistossani esiintyi muutaman kerran tilanne, jossa jotain henkilöä haettiin ”tukemaan” keskustelua. Tällaiset henkilöt olivat joko tunnettuja aiemmista kirjoituksistaan tai sitten heidän tiedettiin edustavan puolustusvoimia

¹⁴³ Vertaa Roineen kokemuksiin Sauna-palstalta, Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmässä, s. 17

¹⁴⁴ Myös Roine on tutkinut keskusteluketjuja, Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmässä, s. 18, toisaalta hän on valinnut ketjut otsikon perusteella. Sulonen on omassa tutkimuksessaan valikoinut aineiston viestien sisällön perusteella.

¹⁴⁵ Savolainen, R. (1999), Kokemuksia keskusteluryhmistä, Informaatiotutkimus 18(1), s. 20,

¹⁴⁶ Barnes, S. (2001), Online connections, s. 240 – 241

ainakin jollain tasolla.¹⁴⁷ Samalla tuli esille aktiivisten kirjoittajien rooli: heidän on helpompi ottaa kantaa asiaan kuin asiaan, sillä he ovat jo lunastaneet oman paikkansa yhteisössä. Toisaalta eräät kirjoittajat vakuuttavat yleisönsä pelkästään omilla kirjoitustaidoillaan, ja he saattavat kirjoittaa usean sivun mittaisia selostuksia asioista ja näin saada oman näkökantansa paremmin esille.

Keskustelun puhekielenomaisuus oli havaittavissa aineistossani, mutta Aamukamman kirjoittajat ovat yleensä nähneet vaivaa tekstiä kirjoittaessaan, ja palstalla esiintyy kärkeästä kommentointia huonoa oikeinkirjoitusta vastaan. Yleensä kirjoittajat käyttävät välimerkkejä ja kirjakieltä, ja ainoastaan tekstiin lisätyt hymiöt kertovat tekstin olevan internetiin kirjoitettua.¹⁴⁸ Välillä viestien tulkitseminen kuitenkin vaikeutui niissä esiintyvien kirjoitusvirheiden tai ajatuksen poukkoilun takia. Erityisesti näitä vähemmän huoliteltuja viestejä esiintyi kirjoitettaessa mielipiteitä omista palveluspaikoista tai kokemuksista. Toisaalta puhekielenomaisuus on osa tapoja, joilla johtamisesta puhutaan, ja se edustaa tällä tavoin myös sosiaalista todellisuutta, jossa kirjoittajat elävät. Aineistoni kieli edustaa internetissä käytettyä kirjoitustapaa, joka on levinnyt myös nuorison puhekieleen.¹⁴⁹ Monesti kirjoittajat myös pyytelevät anteeksi huonoa kieliasuaan ja toivovat lukijoilta ymmärrystä.

1990-luvulla tehdyt tutkimukset ovat pitäneet verkkokeskustelun ongelmana joidenkin osallistujien taipumusta inttämiseen ja yksittäisiin sanoihin takertumiseen sekä aiempien viestien tarkoitushakuista lainaamista omien argumenttien tueksi. Ongelmana on myös se, että verkkokeskustelussa tuodaan esille lähinnä erimielisyyksiä eikä korosteta samankaltaisia mielipiteitä.¹⁵⁰ Tutkimuksessani havaitsin toisenlaista tapaa kirjoittaa ja käydä dialogia: asialliset vastaukset ja edellisen kirjoittajan mielipiteitä tukevat viestit olivat huomattavasti yleisempiä kuin eriävät mielipiteet tai provokaatiot.

Toisaalta keskusteluryhmien vuorovaikutuksen vireys edellyttää myös provokatiivista kirjoittamista, ja vuorovaikutusta tutkittaessa on kiinnitetty runsaasti huomiota niiden suorasukauteen.¹⁵¹ Englanniksi tämä tunnetaan nimellä flaming, suomennoksina on käytetty leiskuntaa tai läimintää, monissa keskusteluryhmissä puhutaan myös fleimaamisesta.¹⁵² Leiskunta on määritelty eri tutkimuksissa eri tavoin, mutta yleensä sillä tarkoitetaan toisten keskustelijoiden

¹⁴⁷ Esimerkiksi nimimerkki, jonka mielipidettä kysellään ja joka mainitaan ”herra ylikersantiksi”

¹⁴⁸ Crystal, D. (2006), *Language and the internet*, s.36 – 42

¹⁴⁹ Sama, s. 89 – 93

¹⁵⁰ Savolainen, R (1999), *Kokemuksia keskusteluryhmistä*, *Informaatiotutkimus* 18(1), s. 20

¹⁵¹ Roine, M (2004), *Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmässä*, s. 14

¹⁵² Roine käyttää termiä leiskunta, Piispa ja Ollikainen termiä läimintä

tai heidän kannanottojensa suoranaista loukkaamista, vähättelyä tai muuta estotonta kommunikaatiota.¹⁵³

Leiskuntaa on eri tutkimuksissa selitetty pääasiassa kahdella eri tavalla. Ensiksi syynä on pidetty tietokonevälitteisen viestinnän tavanomaista niukempia sosiaalisia vihjeitä ja keskustelun vähäisempää riippuvuutta viestinnän normeista. Tähän liittyy myös tietokonevälitteisen viestinnän kömpelyys ilmaista hienovaraisia sosiaalisia vihjeitä; leikilliset ilmaisut voidaan kokea loukkaaviksi. Toiseksi syyksi taas nähdään tietokonealan kulttuurin myötä tulevan epäsosiaalista ”hakkerikulttuuria”, joka suosii lyhyttä, koristelematonta ja tylynoloista viestintää.¹⁵⁴

Roine on omassa tutkimuksessaan kyseenalaistanut molemmat selitykset perustellen tätä leiskunnan määrän vaihtelulla. Jos leiskunta olisi verkkomaailman mukanaan tuoma ominaisuus, sitä pitäisi esiintyä kaikissa keskusteluryhmissä vakiomäärä. Leiskunnan määrä kuitenkin vaihtelee merkittävästi, joten sen selityksen täytyy olla jossain muualla kuin tietokonevälitteisessä viestinnässä.¹⁵⁵

Roine esittää leiskunnan määrän vaihtelun riippuvan muun muassa ryhmän keskustelunaiheista ja osallistujien sukupuolesta. Tietoa hankittaessa leiskuntaa ei esiinny paljoakaan, kun taas mielipiteiden vaihdon yhteydessä suorasukainen kielenkäyttö on tavallista. Lisäksi naisten käyttämät normit eroavat miesten vastaavista. Naiset pyrkivät välttämään toisten loukkaamista, ja heidän viestinsä sisältävät tuen ja empatian ilmauksia. Miehet sen sijaan arvostavat lyhyttä ja suoraa viestintää ja pitävät esimerkiksi kiitosten esittämistä turhana, tietoverkkoihin kuulumattomana tapana.¹⁵⁶

Omassa aineistossani oli ainakin annettujen tietojen pohjalta sekä miesten että naisten kirjoittamaa materiaalia, ja edellä esitetystä sukupuolien välisestä kommunikaatioerosta on havaintoja myös omassa aineistossani. Siitä huolimatta internetiä voidaan pitää anonyyminä ympäristönä, jossa voidaan käyttää tekaistuja persoonallisuuksia ja piilottaa oman identiteetin keskeisiä määritteitä, kuten sukupuoli tai ikä.¹⁵⁷ En voi olla varma, ovatko keskustelun osapuolet oikeasti sellaisia kuin he antavat ymmärtää. Toisaalta tämä ei tuota aineistossani ongelmaa,

¹⁵³ Roine, M (2004), Huumeidenkäytön kokemukset Internetin keskusteluryhmissä, s. 14

¹⁵⁴ Savolainen, R. (1999), Kokemuksia keskusteluryhmistä, Informaatiotutkimus 18(1). s. 20

¹⁵⁵ Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmissä s. 14, myös Barnes (2001) s. 46

¹⁵⁶ Sama, s. 14 – 15, kts. myös Herring (2000)

¹⁵⁷ Donath, J. (1996), Identity and Deception in the Virtual Community

koska en pyri hahmottamaan tekstien taustalla olevia ihmisiä, vaan ainoastaan arvioimaan palstalta löytyvää keskustelua.¹⁵⁸

Leiskunnan määrä valitsemassani aineistossa oli suhteellisen vähäistä. Sitä esiintyy, mutta se joko tyrmätään alkuunsa tai sitten siitä ei välitetä. Kokonaisuutena viesteistä 14 sisälsi luokiteluni mukaan leiskunnaksi tai häirinnäksi tarkoitettua aineistoa. Muuten aineistoni tyyli edusti huomattavasti normaalia kanssakäymistä suorasukaisempaa viestintää, jossa saatetaan toisten kirjoittajien mielipiteitä arvostella varsin tyyllä tavalla. Tällaisia viestejä oli aineistossani 30 kappaletta, joten kokonaisuutena vihamieliseksi tai ylimieliseksi tulkittavan kommunikation osuus oli 44 viestiä yhteensä 412:stä.

Valitsin aineistooni vain osan ketjujen viesteistä, ja samalla osa ketjuissa esiintyvistä leiskunnasta jäi aineistoni ulkopuolelle. Havaintoni olivat samanlaisia kuin Roineella: mikäli kysyjä etsii tietoa tai aiheesta vallitsee kirjoittajien kesken yhteisymmärrys, on myös keskustelun sävy maltillinen. Mikäli aihe sinänsä on kiistanalainen tai viestiketjun ensimmäinen viesti on kirjoitettu provosoivasti (viestin edustaessa niin sanottuja *provoja* ja *trolleja*¹⁵⁹), määrittyy koko viestiketjun sävy samankaltaiseksi.

Viimeisenä verkkokeskustelua rakentavana asiana havaitsin saman asian kuin Roine oman tutkimuksensa johtopäätöksissä: Keskusteluryhmien osallistujat eivät ryhmään kirjoittaessaan luovu ulkopuolisesta identiteetistään, vaan osallistujien viiteryhvät virtuaalimaailman ulkopuolella vaikuttavat ryhmien sisälläkin. Jokainen osallistuja tulee mukaan omine arvoineen ja käsityksineen, jotka ovat muotoutuneet aiemman elämän viiteryhmiensä kanssa toimiessa. Nämä arvot ja käsitykset muokkaavat niitä merkityksiä, joita syntyy keskusteluryhmien sisällä. Internetin keskusteluryhmän merkityksenantotavat eivät rakennu kulttuurisessa tyhjiössä vaan vuorovaikutuksessa fyysisen maailman kanssa, ja hermeneuttisen kehän tavoin keskusteluihin voidaan palata kuukausien jälkeen, kun omat näkemykset ovat muuttuneet.¹⁶⁰

Oman tutkimukseni kannalta tämä on merkittävää ensinnäkin, kun mietitään kokemuksia johtamisesta, jotka ovat voineet syntyä hyvin erilaisten elämäntilanteiden aikana. Mahdollisuus palata takaisin omaan tekstiinsä ja muokata sitä mahdollistaa näin myös omien aikaisemmin julkituotujen mielipiteiden muuttamisen nykyistä arvokäsitystä vastaaviksi. Aineistossani näitä aiemman materiaalin muokkauksia ei kuitenkaan ole tapahtunut muutamaa oikeinkirjoi-

¹⁵⁸ Vertaa samankaltaista asetelmaa Roineen tutkimuksessa, Roine, M. (2004), s. 15

¹⁵⁹ Provoiksi ja trolleiksi kutsutaan kirjoituksia, joiden tarkoitus on aiheuttaa lukijoissa kiivaista reaktioita. Suomenokseksi on ehdotettu vedätystä. Korpela, J., <http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/nyysit/3.4.html#trolli>, viitattu 6.9.2010

¹⁶⁰ Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön kokemukset Internetin keskusteluryhmissä, s. 54

tusvirheen korjausta lukuun ottamatta, sen sijaan kirjoittajat saattavat kirjoittaa olleensa varusmiespalveluksessa liian nuorina ja haikailla palveluksen suorittamista nykyisellä elämäkokemuksella.¹⁶¹

Toisekseen sosiaalisten todellisuuksien samankaltaisuus tulee esille keskustelun rakentumisessa Aamukamman palstoilla: sinne kirjoittavilla ihmisillä on yleensä samankaltainen viiteryhmä, ja näin ollen keskustelupalstan dialogisuus rakentuu juuri tämän viiteryhmän ympärille. Mikäli keskusteluun osallistuu joku, jonka tulkitaan olevan selkeästi eri viiteryhmästä¹⁶², voi kyseinen kirjoittaja saada jo pelkästään omalla nimimerkillään tai erilaisuuden julkituomisellaan osakseen negatiivista huomiota. Tässä mielessä Aamukampa ja muut samanhenkisten foorumit lähestyvät sosiaalisen median yhteisöitä, joihin yleensä valikoituu ihmisiä, joilla on samanlainen näkemys asioista. Yhteiskunnassa onkin herätty kysymään, aiheuttaako ihmisiä yhdistävä tietoverkko myös vääränlaista yhteenkuuluvuutta.¹⁶³

3.3 Eettiset näkökannat

Ollikainen on omassa tutkimuksessaan Sauna-keskustelupalstasta käsitelty kattavasti verkkokeskustelun tutkimisen eettisiä lähtökohtia, ja käsittelen tässä tärkeimpiä hänen esille tuomaan ajatuksia.¹⁶⁴ Näin pyrin helpottamaan seuraavien internetiä lähdemateriaalinaan käyttävien puolustusvoimien tutkijoiden työtä.

Verkkokeskustelua aineistona käytettäessä vedetään rajaa yksityisyyden ja julkisuuden välille. Verkkokeskustelualueet toimivat julkisen verkon alaisuudessa, johon kaikilla internetin käyttäjillä on oikeudet. Tässäkin on keskustelualueittain poikkeuksia. Osa vaatii käyttäjiltään rekisteröitymisen ja tietojen antamisen, osa vaatii puheenvuorojen lähettämisen ylläpidon kautta, osa julkaisee tekstin sellaisenaan kirjoittajan vastuulla. Pääsy keskustelualueille voi olla rajoitettua vain tietyille käyttäjille tai osa keskustelualueista voi olla auki vain osalle käyttäjistä.¹⁶⁵ Oman tutkimukseni aineisto oli keskustelualueilta, joihin kaikilla internetin käyttäjillä on pääsy ja lukuoikeus, mutta ainoastaan palveluun rekisteröityneet käyttäjät voivat vastata viesteihin tai kirjoittaa uusia viestejä. Palvelu vaatii rekisteröityjältä toimivan sähköpostiosoitteen, muita tietoja ei kerätä.¹⁶⁶

¹⁶¹ Esimerkkiaineistoa ketjussa ”Minkälainen johtaja olit?”

¹⁶² Kuten oletettavasti provosoivaksi tarkoitettu nimimerkki ”Sivarihomokommari”

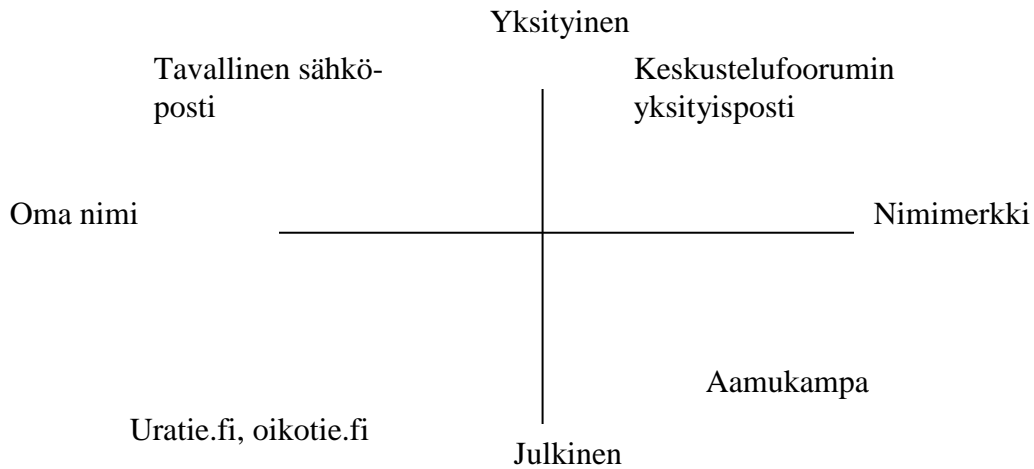
¹⁶³ Pullinen, J. (2010), ”Tyhmyys tiivistyy Facebookissa”-kolumni, Helsingin Sanomat 9.12.2010

¹⁶⁴ Ollikaisen kattava kuvaus asiasta, Ollikainen, H. (2004), Turmiolan Tommi Internetissä, s. 23 – 33

¹⁶⁵ Sama, s. 23 – 24

¹⁶⁶ Aamukampa – yksityisyyden suoja, <http://www.aamukampa.net/forum/ucp.php?mode=privacy>

Verkkokeskustelu sijoittuu jatkumolle, jossa toisessa laidassa on täydellinen julkisuus ja toisessa täydellinen yksityisyys. Kuva 2 havainnollistaa tätä nelikenttänä.



Kuva 2. Verkkokeskustelun käytäntöjä henkilöllisyyden näkyvyyden ja julkisuuden ulottuvuuksilla¹⁶⁷

Edellä esitettyjen yksityisyyttä ja julkisuutta koskevien haasteiden vuoksi on tärkeää pohtia miten internetin keskustelu sijoittuu yksityisyyden suojan kannalta ja tarvitseeko kirjoittajan tekstien lainaamiseen lupaa. Roine on omassa tutkimuksessaan rinnastanut internetissä käytävän keskustelun perinteiseen lehtien yleisönosastokirjoitteluun; kirjoittajat ovat hänen mukaansa puheenvuoroja kirjoittaessaan tietoisia siitä, että kuka tahansa saattaa lukea heidän viestinsä.¹⁶⁸ Ollikainen on päätenyt samanlaiseen ratkaisuun, lisäksi hänen puolellaan on myös A-klinikkasäätiön tutkimuseettinen toimikunta, jonka mukaan avoimella alueella käydyn verkkokeskustelun tutkimiseen ei tarvita kirjoittajien lupaa.¹⁶⁹ Sulonen toteaa omassa tutkimuksessaan tavan olevan eettisesti kyseenalainen mutta ei pohdi asiaa sen enempää.¹⁷⁰

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu hankalaksi saada lupa kaikilta keskusteluun osallistujilta. Heihin ei saa yhteyttä muulla tavoin kuin keskustelupalstan kautta, ja siellä esitettyihin kysymyksiin olisi todennäköisesti vain harva reagoinut. Vähintäänkin tässä tapauksessa olisi joutunut luopumaan satojen viestien analyysistä, koska kaikkia kirjoittajia ei todennäköisesti koskaan voi tavoittaa.¹⁷¹ Jotkin metodioppaat esittävät, että internetin keskusteluryhmiä tutkit-

¹⁶⁷ Kuvan idea ja toteutus Ollikainen, H. (2004), Turmiolan Tommi Internetissä, s. 25, muokkaukset omiani

¹⁶⁸ Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmissä, s. 21

¹⁶⁹ Ollikainen, H. (2004). Turmiolan Tommi Internetissä, s. 26 – 27

¹⁷⁰ Sulonen, H-K. (2006), Internetin keskustelufoorumin hyödyntäminen arkielämän ei-ammattillisen tiedon hankinnassa, s. 30, Sulonen lainaa tässä Hinen näkemystä. Hine, C. (2000), Virtual Ethnography, s. 23 – 24

¹⁷¹ Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmissä, s. 21

taessa tutkimusintressistä tulisi aina kertoa keskustelijoille. Eskola ja Suoranta painottavat omassa oppaassaan tätä tapaa, jonka mukaan kyse on vapaan vuorovaikutusmahdollisuuden säilyttämisestä vapaana.¹⁷² Ollikaisen tutkimuksessa tuodaan esille Sharfin näkemykset, joiden mukaan kaikessa tutkimuksessa tutkija on velvollinen tuomaan esille omat tutkimusintressinsä ja hankkimaan kirjoittajien suostumuksen heidän tekstiensä käyttämiselle.¹⁷³ Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessakin on kuitenkin useampia eri näkökantoja.

Ollikainen toteaa, että verkkokirjoittelun eri muotojen tutkimisen periaatteet eivät ole täysin vakiintuneet. Sharf edustaa lääketieteellisen tutkimuksen eettisiä koodeja, jotka saattavat etnologisen tieteen näkemysten mukaan tuntua liioitelluilta, toisaalta näin toimiessa ei rikota mitään eettisiä koodeja. Ollikainen ennakoikin tutkimuksen eettisten periaatteiden nousevan uudelleen esiin eri yhteyksissä.¹⁷⁴

Oman tutkimukseni eettiset näkökannat olen asettanut samanlaisiksi kuin Roine. Keskustelun osapuolet esiintyvä nimimerkeillä ja ovat tehneet valintansa sen suhteen, kuinka paljon haluavat itsestään kertoa. Tutkimukseni ei tuota tietoa, joka lisäisi keskustelijoiden tunnettavuutta tai muulla tavalla heitä vahingoittaisi, joten en koe mitenkään epäeettisenä analysoida jälkikäteen keskustelua ilman että pyytäisin suostumuksen keskustelijoilta.¹⁷⁵

3.4 Tutkimuskohteen kuvaus

Aamukampa avattiin 30.1.2004, ja sen tarkoituksena on sivustolta löytyvän materiaalin mukaan olla Suomen suosituin armeija-aiheinen keskustelufoorumi. Aamukamman synnyn taustalla on sen perustajan havaitsema puute puolustusvoimiin ja muihin armeija-aiheisiin liittyvästä keskustelufoorumista. Aamukampa on yleisesti tunnettu ja melko paljon käytetty, sivujen omien tietojen mukaan päivittäinen kävijämäärä on noin 2000, ja kuukausitasolla kävijämäärä voi olla yli 20000.¹⁷⁶ Sivuston edellä mainitut tiedot ovat tosin jo useamman vuoden takaa, mutta sivustolla on yli 10000 rekisteröitynyttä käyttäjää, ja käydessäni sivustolla oli siellä joka kerta useita kymmeniä samanaikaisia käyttäjiä.¹⁷⁷

¹⁷² Eskola, J. & Suoranta, J. (2008), Johdatus laadulliseen tutkimukseen, s.54

¹⁷³ Ollikainen, H. (2004), Turmiolan Tommi Internetissä, s. 26

¹⁷⁴ Sama, s. 29

¹⁷⁵ Vrt. Roineen eettisiin näkökohtiin, Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmissä s. 21

¹⁷⁶ <http://www.aamukampa.net/about/> , viitattu 24.2.2010

¹⁷⁷ Omat havaintoni syyskuu 2009-helmikuu 2010, noin 2-3 kertaa viikossa, käyttäjämäärä 10592 18.4.2011

Aamukammassa käytävä keskustelu on moderoitua ja sillä on olemassa säännöt¹⁷⁸, joiden noudattamiseen käyttäjät sitoutuvat. Sääntöjä noudattamista voidaan varmentaa varoituksilla tai kieltämällä käyttäjää lähettämästä viestejä¹⁷⁹. Keskustelu on kuitenkin asynkronista, joten joskus foorumille saattaa tulla viestejä, jotka eivät noudata sääntöjä. Tällaiset viestit poistetaan havaittaessa. Foorumille jää tällöin ilmoitus viestin poistamisesta; oma käsittelemätön aineistoni sisältää muutaman tällaisen ilmoituksen.

Keskustelu Aamukammassa rakentuu käyttäjien itse keksimien teemojen tai kysymysten ympärille, palstan ylläpito ei mitenkään osallistu keskusteluun tai keksi aiheita. Käyttäjät voivat myös pyytää muita käyttäjiä äänestämään valitsemistaan aiheista. Yleensä keskustelut alkavat jollain kysymyksellä, johon muut käyttäjät vastaavat, ja joskus näiden vastausten välille saattaa syntyä väittelyitä tai keskustelu lähtee aivan toisille urille kuin alkuperäinen kysyjä on oletettavasti tarkoittanut.

3.5 Tutkimuksen aineisto ja kirjoittajat

Valitsin tähän tutkimukseen 19 viestiketjua, joissa on yhteensä 1129 viestiä, ajalta tammikuu 2004 – helmikuu 2009. Käytin hakuehtoina ihmisten johtamisen sekä syväjohtamisen käsitteitä ja valitsin mukaan ketjut joissa oli tutkimuksen aiheeseen liittyvää sisältöä. Samalla tavoin Sulosen käyttämässä mukavuusotannassa, tavoitteena oli saada viestejä eri aihealueilta ja osittain myös tutkijan kiinnostusta herättäviä aiheita mukaan tutkimukseen¹⁸⁰. Viestien määrä ketjuissa vaihtelee muutamasta viestistä kymmeneen viesteihin. Tarkat hakuehdot ja kaikkien ketjujen nimet pidän omana tietonani sivuston ylläpitäjän kanssa käymäni keskustelun ja tämän tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaisesti.¹⁸¹ Keräsin aineiston yhtenä päivänä helmikuussa 2010, jolloin kaikki mukana ollut aineisto oli julkisena internetissä. Aineiston hakupäivä määräytyi ainoastaan tutkimuksen senhetkisestä vaiheesta, eikä siihen liittynyt mitään ennako-oletuksia. Käytin aineistoa sellaisenaan, ja kaikki lainaukset keskusteluista on liitetty tutkimukseen korjaamattomina alkuperäisessä muodossa ja kieliasussa.

Mukaan ottamassani aineistossa on nimimerkkien perusteella yhteensä 178:n eri kirjoittajan tekstejä, tosin osa kirjoittajista saattaa käyttää useampia nimimerkkejä, joten täyttä varmuutta

¹⁷⁸ Aamukampa.net: Foorumin säännöt, <http://www.aamukampa.net/forum/viewtopic.php?f=22&t=3260>, viitattu 24.2.2010

¹⁷⁹ Aamukampa.net: Usein kysyttyä, <http://www.aamukampa.net/forum/faq.php>, viitattu 24.2.2010

¹⁸⁰ Sulonen, H-K (2006), Internetin keskustelufoorumin hyödyntäminen arkielämän ei-ammattillisen tiedon hankinnassa, s.55

¹⁸¹ Hakuehdot ja viestien aineisto ovat tekijän hallussa

asiasta ei ole. Suurin osa kirjoittajista esiintyy aineistossa vain kerran (107/178), mutta 11 aktiivisinta kirjoittajaa ovat kirjoittaneet vähintään 7 viestiä kukin.

3.6 Aineiston analyysiä, tuloksia ja vertailua aiempaan tutkimukseen

Herring on omassa tutkimuksessaan luokitellut erilaisia verkkokeskustelun aineistojen otanta-tekniikoita, joista omaksi tekniikakseni valikoitui tutkimusaiheen vuoksi ilmiön mukainen otanta. Sen etuina nähdään mahdollisuus syvälliseen analyysiin ja haittana kontekstin menetyks: sen tällaisella otannalla ei voida tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi kyseisen aineiston yleisyydestä.¹⁸² Omaan aineistooni se soveltui parhaiten, ja luokittelin ilmiön mukaan koko alkuperäisen aineistoni, yhteensä 1129 viestiä. Aineiston karsinnan tein lukemalla kaikki viestit kertaalleen ja jakamalla viestiketjujen viestit kahteen luokkaan:

1. Viestit, jotka käsittelevät ihmisten johtamista tai puolustusvoimien johtajakoulutusta. Tähän luokkaan kuului 412 viestiä.
2. Viestit, jotka eivät käsittele johtajakoulutusta tai käsittelevät asioita, jotka eivät liity tutkittavaan aiheeseen. Tähän luokkaan kuului 717 viestiä.

Jaottelun tein lähinnä asiasanojen ja teemojen pohjalta, joita viesteissä esiintyi, sekä tulkitsemalla viestin sijainnin viestiketjussa. Saatoin siis ottaa mukaan viestin, jossa ei varsinaisesti käsitellä johtajakoulutusta mutta joka tukee aiemmin esitettyjä mielipiteitä tai on niistä eri mieltä. Jätin huomiotta viestit, joissa käsiteltiin puolustusvoimien johtajakoulutukseen hakeutumista, vaatimuksia tai koulutuspaikkoja mutta ei otettu kantaa sen sisältöön tai metodeihin. Tämän jälkeen en enää käsitellyt viestejä, jotka kuuluivat luokkaan 2. Samantapaista fokusointia on tutkimuksessaan käyttänyt myös Roine.¹⁸³

Tehtyäni viestiketjujen viesteille edellä kuvailemani karsinnan pystyin keskittymään vain niihin viesteihin, jotka olivat tutkimuksen kannalta olennaisia, ja tekemään niistä laadullista sisällön analyysia. Aineiston fokusointi ei vielä muodostanut osaa sisällön analyysistä, vaan se oli osa esiyymärryksen muodostumista tutkittavasta kohteesta. Samalla se kuitenkin vaikutti tulevan sisällön analyysin luokkien muodostumiseen.

¹⁸² Herring, S. (2004), Computer-mediated discourse analysis: An approach to researching online behavior, taulukko 2.

¹⁸³ Roine, M. (2004), Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmässä, s.19 – 20

Sisällön analyysin ensimmäisen vaiheen määrällisenä osatuloksena jaoin aineistoani viestin tyyppin mukaan, ja näin pystyin vertailemaan omia tutkimustuloksiani Sulosen ja Ollikaisen vastaaviin tuloksiin erilaisten viestityyppien yleisyydestä keskusteluryhmissä.

Yleisyys	Viestin tyyppi	Viestien LKM
1.	Kertomus	121
2.	Samansuuntainen mielipide	83
3.	Asiallinen vastaus kysymykseen	71
4.	Eriävä mielipide	51
5.	Vähättelevä tai vihamielinen kommentti	30
6.	Humoristinen vastaus kysymykseen	23
7.	"Trolli" / "Provo" / Leiskunta	14
8.	Pelkkä kysymys	9
9.	Kysymys ja kannanotto	7
10.	Lisäkysymys	3
YHTEENSÄ		412

TAULUKKO 1. Aineiston jakauma viestin tyyppin mukaan

Aineistossa on siis eniten kertomuksia omista kokemuksista ja havainnoista, selityksenä tähän lienee niistä kirjoittamisen helppous sekä jokaisen kirjoittajan oman kokemusmaailman tärkeys. Seuraavaksi yleisimpiä aineistossa ovat mielipiteet, joissa tuetaan aiempaa kirjoittajaa ja asialliset vastaukset foorumilla esitettyihin kysymyksiin. Tämän jälkeen aineistossa esiintyvät useimmiten eriävät mielipiteet, jotka ovat kuitenkin yleensä perusteltuja eivätkä ole kirjoitettuja negatiivisessa sävyssä. Kaikkiaan 4 yleisintä vaihtoehtoa kattavat 79 % aineistostani (326 viestiä 412:sta).

Vasta tämän jälkeen tulevat esille 1990-luvulla tehdyissä tutkimuksissa paljonkin käsitellyä saaneet ”ongelmatapaukset”: kirjoittajien vihamieliset tai vähättelevät viestit aiemmille kirjoittajille. Näiden yhteismäärä on aineistossani 10 % (44/412), eivätkä ne siis edusta mitenkään merkittävää osaa aineistostani. Jos mukaan lasketaan myös humoristiseksi tarkoitettut vastaukset, joiden tarkoitus on välillä provosointi, saadaan kokonaismääräksi 16 % (67/412). Verrattuna esimerkiksi Ollikaisen tutkimukseen Me Vähentäjät -palstalta, jossa vihamielisten viestien osuus on keskimäärin 34 %¹⁸⁴, voidaan todeta Aamukamman edustavan maltillista ja samanhenkistä viestintää. Aineisto oli myös hyvin valikoitunutta, eikä mukana ollut yhtään 1 viestin ketjua tai monologia.

¹⁸⁴ Ollikainen, H. (2004), Turmiolan Tommi Internetissä, s.75

4. JOHTAMISEN KESKUSTELUJEN SISÄLLÖN ANALYYSI

4.1 Laadullinen sisällön analyysi

Tutkimuksessa käyttämäni sisällön analyysi on tekstianalyysiä, joka soveltuu täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. Sillä pyritään saamaan aineistosta kuva tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, ja siinä pyritään tarkastelemaan inhimillisiä merkityksiä ja kuvailemaan kohdetta.

Laadulliseen aineistoon kohdistuva sisällön analyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoituksena on saada siitä sanallinen, tiivis ja selkeä kuvaus kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan aluksi osiin ja kootaan sekä käsitellään myöhemmin uudella tutkimuksen tarkoituksiin soveltuvalla tavalla.¹⁸⁵

Ennen analyysin aloittamista on määritettävä analyysiyksikkö. Seuraavana vaiheena analyysissä on ryhmittely, jolla tarkoitetaan samankaltaisuuksia tai erilaisuuksia kuvaavien käsitteiden etsimistä. Ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi alkuperäisiä ilmauksia ja pelkistetään niitä. Nämä ilmaukset ryhmitellään abstraktiotasoltaan yleisemmiksi luokiksi. Tässä vaiheessa analyysissä joko muodostetaan uusia luokkia (aineistolähtöinen analyysi) tai sovitetaan aineistossa ilmeneviä luokkia aiempaan teoriaan (teorialähtöinen analyysi). Näiden välille muodostuu teoriaohjaava analyysi, jossa aineistosta valitaan analyysiyksiköt, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon merkitys, mutta se ei muodosta teoriaa, jota halutaan testata.¹⁸⁶

Kolmannessa vaiheessa analyysissä on uuden teorian luominen, aineiston yhteensovittaminen tai sopivuuden koettelu aiempaan teoriaan verraten. Teorialähtöisessä analyysissä kaikki aineisto pyritään sovittamaan aiemmasta teoriasta saatuihin malleihin, teoriaohjaavassa analyysissä voidaan osalle aineistosta luoda uusia luokkia tai muuttaa jo aiemmin saatuja luokkia.

Krippendorfin mukaan sisällön analyysin analyyttisten käsitteiden (eli luokkien) tehtävä on mallintaa analysoitavan tekstin käyttökontekstia. Analyyttiset käsitteet operationalisoivat sitä,

¹⁸⁵ Tuomi, A., Sarajärvi T. (2009), Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, s. 97 – 104

¹⁸⁶ Sama, s. 98

minkä tutkija tietää, epäilee tai olettaa löytyvän tekstistä. Konteksti taas antaa tekstille merkityksen. Analyysin tuottama tulkinta on aina yksi monista, tutkijan on perusteltava valintansa näkyviksi sekä muille tutkijoille että tulostensa käyttäjille.¹⁸⁷

4.2 Menetelmäni kuvaus

4.2.1 Luokkien muodostaminen

Edellisessä luvussa kuvailemani aineiston fokusoinnin jälkeen tein mukaan ottamalleni aineistolle kaksivaiheisen sisällön analyysin, jonka ensimmäisen vaiheen avulla pyrin luokittelemaan viestit niiden tyypin ja niissä esiintyvän johtamisen mallin mukaisesti. Tämän vaiheen analyysini sisälsi elementtejä sekä teorialähtöisistä että teoriaohjaavista sisällön analyysin metodeista.

Johtamisen teorioita käsittelevien luokkien muodostamisessa käytin sekä teorialähtöistä että teoriaohjaavaa metodologiaa. Yläluokiksi tulivat johtamisen perinteiset mallit ja syväjohtaminen, ja perinteisten mallien alaluokat sain käytössä olleista ihmisten johtamisen malleista 2. luvun lopussa kuvailemallani tavalla. Tässä vaiheessa mallini oli teorialähtöinen. Teoriaohjaavaa mallia noudattelin syväjohtamisen alaluokkien sekä viestin tyyppejä koskevan jaottelun muodostamisessa. Aluksi käytin syväjohtamisen ja keskustelutyyppien alaluokkina aiempien tutkimusten johtopäätöksiä ja jaotteluja, mutta muokkasin niitä tarpeen mukaan omaa tutkimustani vastaaviksi.

4.2.2 Aineiston luokittelu

Sijoitin jokaisen aineistooni ottamani viestin vain yhteen luokkaan, vaikka viesti olisi sisältänyt aineistoa useammastakin luokasta. Jaon suoritin lukemalla viestin ja sen jälkeen vertaamalla sitä analyysirunkoon. Samalla koodasin jokaisen viestin kaksiakselisella koodistolla, jossa ensimmäinen numero ilmaisi viestin tyypin ja toinen kirjain ilmaisi, mihin johtamisen osa-alueeseen viestin sijoitin. Jaon tein perehdyttyäni aineistoon useita kertoja, käyttäen omaa esiymmärrystäni viestien kontekstista ja viestissä esiintyvien asiasanojen mukaisesti. Noudatin metodioppaissa mainittua menetelmää, jossa mahdollisimman suuri osa aineistosta koodataisiin kerralla. Näin tutkijan ajatusmallit säilyvät samankaltaisina. Koodasin viestit ensimmäisen kerran kahden päivän aikana, ja sen jälkeen aineistoon palatessani jouduin muuttamaan joidenkin viestien koodauksia useampaan kertaan, ennen kuin olin päässyt mielestäni kokonaisuutena järkevään lopputulokseen. Lopullinen kvantitatiivinen luokittelu on liitteenä.

¹⁸⁷ Krippendorff, K. (2004), *Content Analysis – An introduction to its Methodology*, s. 33 – 36

Aineistoni oli laaja, joten pelkästään sanallisesti kuvailemalla ei saa kokonaiskuvaa kaikista osa-alueista. Numeraalinen kuvaus helpotti käsittelyä, ja tekemäni luokitustyö on tyypiltään laadullista. Se perustuu tulkintaani viestien sisällöstä. Samalla tiukan luokituksen käyttäminen aineiston käsittelyssä tuo tutkimukseen tiettyä systemaattisuutta, joskin siitä aiheutuu myös haasteita.¹⁸⁸

4.2.3 Ensimmäisen vaiheen tuloksia ja ongelmia

Luokittelu antoi tutkimukseeni lisätietoa siitä, miten eri johtamisen mallien keskustelu jakautuu ja millaisiin osioihin. Senmukainen jaottelu antoi myös lisätietoa toiseen tutkimuskysymykseeni, jossa pohdin, miten keskustelun sijoittuminen verkkoympäristöön näkyy keskustelun rakenteessa.

Aineiston luokittelu vain yhden luokan mukaan aiheutti varsin suuria haasteita. Monet viesteistä sisälsivät useita sivuja tekstiä, jonka sisällöstä olisi saanut aineistoa useampaankin erilaiseen johtamisen malliin. Luokitusrunko pelkisti ja tiivistä käsittelemääni aineistoa, ja osittain se saattoi hävittää viestien sisältämää informaatiota. Osa viesteistä oli pelkästään vitseiksi tarkoitettuja tai sellaisia, joiden merkitys ei auennut muuten kuin sijoittamalla ne omaan kontekstiinsa viestiketjun osana. Osa viesteistä saattoi sisältää kaksoismerkityksiä tai ironiaa, jonka tulkitseminen ilman kyseisen kirjoittajan tuntemista on vaikeaa, jos hän ei ole lisännyt viestiinsä minkäänlaisia tunteita ilmaisevia hymiöitä.¹⁸⁹

Oman ongelmansa muodostivat viestit, jotka käsitelivät edes jossain määrin syväjohtamista. Näissä viesteissä esiintyi myös muiden johtamisen alaluokkiin sopivaa sisältöä, mutta katsoin syväjohtamista koskevien tutkimusongelmien vaativan kaikkien syväjohtamista käsittelevien viestien koodaamista syväjohtamisen yläluokan alle. Näin osa aineistosta hävisi muista johtamistapoja käsittelevistä alaluokista.

4.3 Aineiston sisällönanalyysi, toinen vaihe

Toisena vaiheena analyysissani oli ensimmäisen vaiheen pohjalta muodostuneen aineiston läpi käyminen ja jokaisen johtamisopin alakohdan käsitteleminen laadullisen analyysin keinoin.¹⁹⁰ Tässä vaiheessa pyrin tulkitsemaan verkkokirjoitusten merkityksiä. Tulkintani lähtökohta oli aiempien kokemusteni ja alustavan viestien karsinnan yhteydessä syntynyt esiymärrys tekstien sisällöstä. Etsin tekstistä yhtymäkohtia teorioihin ja mielenkiintoisia havainto-

¹⁸⁸ Vrt. Ollikaisen pohdintaan; Ollikainen, H. (2004), Turmiolan Tommi Internetissä, s. 57

¹⁸⁹ Ollikainen kuvailee omassa tutkimuksessaan samantapaisia ongelmia, Ollikainen, H. (2004), s. 85

¹⁹⁰ Tuomi, A., Sarajärvi T. (2009), Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

ja, joiden avulla rakensin jokaisesta mallista erillisen kuvauksen. Kuvausten käsittelyn yhteydessä käytän myös alkuperäisiä tekstileikkeitä, jotta tutkimukseni lukijalle tulisi havainnollinen kuva siitä, miten Aamukammassa asioista kirjoitetaan.

4.4. Tulokset perinteisten johtamismallien keskustelujen sisällön analyysistä

4.4.1 Miksi aineisto painottui perinteisiin malleihin?

Suurin osa aineistooni valikoituneista johtamisen keskusteluista käsittelee johtamisen perinteisiä malleja (331/412). Syynä tähän lienee perinteisten mallien esilläolo kaikkien varusmiespalvelun käyneiden kokemuksissa, kun taas syväjohtamista on opetettu vain johtajakoulutuksen käyneille ja heillekin vasta vuodesta 1998 alkaen. Miehistökoulutuksen käyneille ei ennen vuoden 2009 uudistusta annettu virallisesti tietoa johtajakoulutuksen sisällöstä, joten heidän kokemuksissaan syväjohtamisen mallin mukaisesti opetetut asiat käsitellään todennäköisesti perinteisten mallien termein. Varusmiespalveluksen suorittaneiden on myös helpompi puhua ja kirjoittaa asioista konkreettisten esimerkkien ja omien kokemusten kautta, jotka yleensä liittyvät johtamisessa sen ulkoisiin ilmiöihin, kuten kuriin ja johtajan esimerkkiin.

Lisäksi käsiteltäessä johtajuutta yleensä, voidaan helpommin puhua esimerkiksi siviili- ja sotilasjohtamisen eroista, jos asiaa käsitellään yleisellä tasolla, perinteisten mallien kautta. Syväjohtaminen nähdään nimenomaan puolustusvoimien johtamismallina, joten sen kautta ei voida käsitellä johtamista yleensä, vaikka aineistossa puhutaankin sen opettamisesta myös siviileille.

Verrattaessa Aamukamman kirjoituksista löytyviä johtajan ominaisuuksia ja johtamismalleja Syrjäsen tutkimuksessaan haastatteleminen kadettien diskursseihin¹⁹¹, löydetään näiden tutkimusten tulosten välillä paljon samankaltaisuutta. Selityksenä lienee varusmiespalvelus yhdistävänä tekijänä sekä kadettien suhteellisen vähäiset käytännön johtamiskokemukset. Suurin osa mielipiteistä on muodostettu jo varusmiesaikana. Eri johtamismalleja käsitellessäni teen myös vertailuja Syrjäsen tutkimukseen niiltä osin kuin se on mahdollista.

4.4.2 Siviili- ja sotilasjohtamisen erojen korostaminen

1970-luvun johtamisen oppimateriaalissa ja lehtikirjoituksissa korostetaan sotilasjohtamisen siviilimaailman johtamisesta poikkeavaa luonnetta. Myöhemmässä oppimateriaalissa tätä eroa ei tuoda samalla tavoin esille, mutta ajatusmallina se on esimerkiksi uudempien Sotilasjohtaja

¹⁹¹ Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 123

– oppikirjojen taustalla, ja niissä nähdään tarpeelliseksi perustella itsestään selvyytensä pidetyn eron vähäisyyttä.

Siviili- ja sotilasjohtamisen vertailu herättää keskustelijoissa erimielisyyksiä, sillä siinä on suhteellisesti eniten sekä aikaisemmista kannanotoista eroavia mielipiteitä että vihamieliseksi tulkitsemiani viestejä. Kirjoittajat eivät myöskään usein näe tarpeellisena perustella, miksi ero on olemassa, vaan sitä pidetään itsestäänselvytenä. Johtamistapojen eroja korostavat viestit ovat yleensä seuraavanlaisia:

”eiköhän se asia oo niin että siviilin johtajilla ja armeijan johtajilla ei oo mitää tekemistä toistensa kanssa..esim joku 19v alikersantti on johtaja..hoh.hoijaa mitä pelleelyä!”

”Intissä johtajuus on ihan erilaista ku oikeessa maailmassa. Intissä johdetaan ihan vain ”management by perkele” tyyliin joka nyt ei yritysmaailmassa toimi.

Puolustusvoimien johtamistavat nähdään siis tällaisten mielipiteiden esittäjien mielestä täysin mahdottomina siviilimaailmassa käytettäväksi. Tässä havaitaan näkemys puolustusvoimien johtamisen perustumisesta ulkoiseen auktoriteettiin ja tunnusmerkkeihin.

Kirjoittajat tuovat esimerkkeinä esille varusmiesjohtajien ja henkilökunnan johtamistapojen autoritäärisyyden, osittain viitataan myös puolustusvoimien oppimateriaalin ja käytännön eroihin:

”..Kyllähän siellä luennoilla käydään hienoja asioita läpi johtamisesta, mutta käytäntö on sitten aivan eri. Ei kyllä kovin moni opistoupseeri pitkälle pötkisi siviilissä niillä johtamistyyleillään. Alaisethan siinä kaikkoa isi (ja asiakkaat).”

Silloin kun perusteluille nähdään tarvetta, eroina pidetään muun muassa päätösten tekotapaa ja nopeutta, demokraattisuuden puutetta armeijan johtamisesta sekä ehdotonta käskyjen noudattamista. Samoin tuodaan esille 1970-luvun oppimateriaalissakin esiintynyt potkujen antamisen ja lakkoilun mahdottomuus, jonka takia sotilasjohtamisessa on johdettava kovemman kurin ja auktoriteetin kautta. Lisäksi sotilasjohtajalla ei katsota olevan mahdollisuutta valita alaisiaan. Osittain kirjoitukset lähtevät humoristiselle linjalle korostaessaan johtamismaailmojen eroja:

”...Konekiväärिताistelijana taas tiedän että firman kk-kurssin suorittaminen on täysin veranolistasta gradun tekemiseen. Ja ihan turha tulla väittää vastaan ellet oo kk-taistelija. Kyllä se perkele kun peekooämmää vyötti sormet jäässä ni saatana oli sellasta hommaa että vähintäänkin yritysjohtajaksi oon nykyä pätevä.”

Kirjoittajat tuovat myös esille eron puolustusvoimista työpaikkana verrattuna siviilimaailman työpaikkoihin ja jakavat samalla omaa näkemystään puolustusvoimien rauhan ajan haasteista:

”Tämä kuitenkin vain ja ainoastaan Puolustusvoimissa syvän rauhan aikana. Oikeassa maailmassa asiat eivät (valitettavasti) mene ihan näin. Huonosta johtamissuoriutumisesta saa huonossa tapauksessa haukut (kantahenkilökunnalla voi tosin palkan henk. koht palkanosa laskea) ja sosiaalista dissausta. Koska YIPalvO:kaan ei tunne sotilasarvon alentamista, niin jokainen ylennyskin on saavutettu etu, kuin paperiliittolaisen palkka ikään. Tämähän kuulostaa varsin loikoisalta oikeaan elämään verrattuna.”

Tutkiessani viestejä, joiden kirjoittajat pitävät siviili- ja sotilasjohtamisen eroja vähäisinä tai enemmänkin rauhanajan puolustusvoimista johtuvina, havaitsin kirjoittajilla olevan tarve perustella tekstejään joko omilla kokemuksillaan työelämästä tai johtamisoppien samankaltaisuudella eri oppilaitoksissa ja puolustusvoimissa. Usein kirjoituksissa on hieman puolustelevala sävy, koska kirjoittaja kokee tarpeelliseksi tuoda esille kaikkien tietämäksi oletetun eron vähäisyyttä. Teksteistä löytyy kannanottoja, joissa tuodaan esille muun muassa varusmiesten vähäinen kokemus johtamisesta ja sitä kautta syntyvästä väärästä mielikuvasta:

”Johtaminen ja johtajana toimiminen ovat aivan muuta kuin oman äänen rakastamista nokka pystyssä, naama norsunvitulla ja appelsiinit kainalossa. Tähän johtamistyyliin törmää erityisesti nuorten parikymppisten ihmisten varusmies”johtamisessa”, sekä myös Puolustusvoimien alempien upseereiden keskuudessa. Tästä johtuen on varsin erikoinen ilmiö, että sinänsä varsin hienosta teorialatason johtajakoulutuksesta huolimatta teorian soveltaminen käytäntöön usein epäonnistuu, ja käytännöntoteutus lähtee sivuraiteelle.”

”Nimenomaan tämä vääristynyt käsitys johtamisesta ja johtajana toimimisesta on SE juttu, joka ei sovi rauhanajan Puolustusvoimien ja varusmiestouhun ulkopuolelle.”

Kirjoittajat havainnoivat myös samankaltaisuuksia puolustusvoimien ja muiden hierarkkisten organisaatioiden välillä ja käsittelevät eroja puolustusvoimissakin eri toimipaikkojen välillä. Syvälinen analyysi jää kuitenkin hyvin harvojen kirjoittajien harteille, eikä se herätä keskustelua sen enempää.

”Tämä esittämäsi esimerkki kuvaa täysin normaalia hierarkkisen linjaorganisaation toimintaa. Ei eroa tavallisen linjaorganisaatioon perustuvan firman toiminnasta mitenkään, hierarkioineen, tittelineen, virkateineen, byrokratiaviidakkoineen, ohjesääntöineen ja muine erikoisine rituaaleineen.”

”Jos halutaan vertailussa esimerkkinä käyttää tutkimusryhmää, on vertaisorganisaatioksi haettava jokin Puolustusvoimien tutkimusryhmä, ei tavallinen perusyksikkö tms. linjaorganisaatio. Yllättäen nämä kaksi vertaista toimivat hyvin samalla tavalla, vaikka palkanmaksaja onkin eri.”

Osa kirjoittajista pitää puolustusvoimien johtajakoulutusta ja johtamista yleensä täysin samanalaisena kuin siviilimaailman johtamista, ainoastaan toimintaympäristön nähdään eroavan. Kirjoittajat saattavat myös tuoda esille omia kokemuksiaan siitä, kuinka siviilimaailmassa on voitu toimia puolustusvoimien oppeja hyväksi käyttäen.

”Useinhan puolustusvoimien johtajakoulutusta kehutaan juuri sillä perusteella, että se antaa johtamiskokemusta josta on hyötyä myös myöhemmin siviilielämässä (kuten liikeyrityksen johtamisessa).”

”Hyvä johtajuus on riippumatonta toimintaympäristöstä.”

”Kauppakorkeassa johtamista ja organisointia lukevana voisin sanoa, että johtaminenkin on aina suhteessa ympäristöönsä. Ei sekään mikään ehdoton totuus ole, että muualla ei olisi tuota Perkele-johtamista.”

”Ei johtamisessa ole eroa siinä missä se tapahtuu. Hyvä johtaja on hyvä armeijassa ja siviilissä.”

”...hyvä johtaja osaa muuttaa johtamistyyliään tilanteen mukaan auktoriteetin kärsimättä, tuloja syntyy ja tiimi tahtoo tehdä parhaansa.”

Yleinen keskustelujen kanta on tuttu 1970-luvun oppikirjoista: armeijan johtaminen perustuu kuriin ja käskyvaltaan, eikä se sovellu siviilissä käytettäväksi. Tutkimukseni mukaan puolustusvoimien johtamisopissa olleet näkevät suuria eroja erityisesti varusmiesten ja perusyksiköiden korostuneen autoritäärisissä johtamistavoissa ja siviilimaailman demokraattisessa johtamisessa. Eroavaisuuksien nähdään ympäröivän yhteiskunnan tavoin olevan niin syvälle sisäänrakennettuja, että niiden varsinaista syytä ei yleensä pohdita.

4.4.3 Johtajan ominaisuuslistat ja synnynnäiset ominaisuudet

Varsinkin vanhemmassa johtamisen oppimateriaalissa 1970 – 1980-luvuilla esiintyy usein listoja, joissa luetellaan hyvän johtajan ominaisuuksia. Nämä listat ovat periytyneet uudempaankin johtamisen materiaaliin, mutta niiden painoarvo on syväjohtamisen kouluttamisen yhteydessä vähentynyt. Johtajaksi koulutettavat eivät kuitenkaan ole luopuneet hyvän tai huonon johtajan ominaisuuslistojen laatimisesta tai niiden kyselemisestä.

Tämä johtamisen osa-alue on tutkimuksessani perinteisistä johtamismalleista toiseksi vähiten materiaalia tuottanut. Ominaisuuslistat eivät ole herättäneet suurta kritiikkiä, ja ne edustavat tutkimusmateriaalini osaa, johon ei kuulu yhtään vihamieliseksi tulkitsemaani kommenttia. Sisällöltään listat ovat hyvin samankaltaisia kuin oppikirjojenkin listat, vaikka välillä puettuna omakohtaisiin havaintoihin:

”...Tietää millainen johtaja on itse henkisen ja fyysisen paineen alla ja samalla osaa arvioida toisen johtamista paremmin. Lisäksi esiintymisvarmuus, organisointitaidot ja ennen kaikkea ihmisten kanssa toimeen tulimisen taidot ovat asioita joita ainakin ite sain kehitettyä tuon 12kk aikana.”

”...Toki sitten odottavatkin sen [johtajakoulutuksen] mukaista käytöstä. (käytöstavat, täsmällisyys, jämäkkyys tarvittaessa, ihmisten kanssa toimiminen ym.)”

”...Mulla on samanlaisia kokemuksia. Ensimmäisenä tulee mieleen intin johtamiskoulutuksesta suoraan siviilijohtamiseen soveltuvista opetuksista tiedon kulku, delegointitaito, yleinen organisointikyky, esiintymistaito, kyky tehdä päätöksiä ja ottaa niistä vastuu.”

”Rauhallinen & oikeudenmukainen ☺”

Osa kirjoittajista perustelee ominaisuuslistojaan myös muilla kuin omakohtaisilla kokemuksilla, kuten johtajuuden kokonaisvaltaisella asenteella tai siviilimaailman johtamisopeilla. Kirjoittajat jakavat myös negatiivisia ominaisuuksia ja kokemuksia, tässä voidaan havaita yhtymäkohta Syrjäsen tutkimuksessa oleviin kadettien diskursseihin, joiden mukaan ei-toivotun johtamiskäyttäytymisen ilmentymiä ovat johtajan kyvyttömyys jakaa tietoa, alaisten aliarviointi ja syyllistäminen sekä turha tärkeily¹⁹²:

”...Alaisiin pitää pystyä luottamaan ja alaisten pitää pystyä luottamaan johtajaansa. Katteettomat lupaukset, epäselvät höpinät, ainainen kiire ja päämäärätön kohkaaminen eivät kuulu hyvään johtamiseen.”

Tälle osa-alueelle kuuluvat kirjoitukset ovat siis perinteisten johtamislistojen mukaisia, eivät-kä ne ole herättäneet suurta kiinnostusta kirjoittajissa. Mitään yllättäviä johtajan ominaisuuksia ei tuoda esille, vaan yleisen tason ominaisuudet kuten rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja muut hyveet ovat edustettuina. Tutkimusaineistooni on valikoitunut yksi kysymys, joka mielestäni antaa hyvän esimerkin siitä, millaisilla odotuksilla puolustusvoimien johtajakoulutukseen suhtaudutaan ennen palveluksen alkua. Kysymykseen sisältyy selkeä kahtiajako johtajana toimimisen odotusten suhteen:

”...Halu auk ja ruk on kova, ja mietinkin millainen käskyttäjän tulee olla, että hän on hyvä. Olen kuullut juttua leppoisemmista ja tiukemmista alikessuista ym. Mutta nyt mietinkin, että kumpi on parempi, tiukkis nazi-simputtajajuoksuttaja vai vähän rennompi ja sääntillisempi?”

Kysyjä ei mieti johtajan toiminnan riippuvan tilanteesta, vaan ajattelee johtamisen olevan vain henkilön omista valinnoista riippuvaa. Tässä esiintyykin tutkimuksessani selkeä ero palveluksessa olleiden ja sitä odottavien välillä. Ennen palvelusta käsitykset ovat muokkautuneet yh-

¹⁹² Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s.100

teiskunnan yleisten odotusten mukaisiksi, ja ne kuvaavat palvelukseen astuvien käsitystä puolustusvoimien johtamisesta.

4.4.4 Auktoriteettiin ja kuriin perustuva johtaminen

Sotilasjohtaminen on perinteisesti nähty kuriin perustuvana johtamistapana, jossa tottelemattomuudesta seuraa rangaistus, ja palkitsemista tai kiitoksia ei ole tavattu jakaa kuin poikkeustapauksissa. Sotilasjohtamisen perinteisiin kuuluu myös vahva johtajan auktoriteetti ja päätösten kyseenalaistamattomuus, ja tätä mallia on opetettu koko puolustusvoimissa, sekä varusmiehille että henkilökunnalle. Yhteiskunnan yksilöllisyyttä korostavan kehityksen myötä 2000-luvun johtamisopeissa on yhä enemmän painotettu johtamisen tilannesidonnaisuutta sekä sitä, että johtajan täytyy myös kuunnella alaisiaan ja käsitellä heitä yksilöinä. Tällainen tapa johtaa on herättänyt myös paljon vastustusta, sekä pelkoa siitä, että sotilaallinen kuri ja järjestys uhrataan alaisten hyvinvoinnille.¹⁹³

Aineistooni valikoituneissa keskusteluissa kuri ja auktoriteetti tai niiden puute on tuottanut eniten kirjoituksia. Tämä aihealue on myös aiheuttanut tunnekuohua ja tuottanut vihamieliseksi luokittelemiani kirjoituksia. Keskustelun taso vaihtelee hyvinkin asiallisesta asiattomuuksiin ja henkilökohtaisuuksiin. Aihe on siis selvästi sellainen, että se koetaan kirjoittajien keskuudessa tärkeäksi. Enemmistö kirjoittajista puolustaa kurin tarpeellisuutta ja kertomuksissaan kauhistelee nykyarmeijan kurittomuutta yleisellä tasolla, ilman kuvauksia omista havainnoista:

”Kurin löystyminen varmaan suurin syy. Liian lepsua ja varusveijarit oppii, että nehän voi tehdä melkein mitä vaan eikä siitä tule pahempia seuraamuksia.”

”Kyllä välillä tulee mieleen että armeija ei ole enää armeija. Kuria ei saa pitää koska se katsotaan simputukseksi ja sitten ihmetellään kun iso osan Suomen nuorisosta on niin ulkonäöltään kuin asenteeltaankin veltoa kuin nenästä roikkuva räkä...”

Osa tuo esille omia kokemuksiaan, joissa tulevat ilmi ehkä hieman yllättäen eroavaisuudet kantahenkilökunnan näkemyksiin kurinpidosta:

”Alokkaille ei saa pitää sen vertaa kuria mitä meillä oli, eikä sekään ollut paljoa. Nyt jo poijat avautuu ja jättää käskyjä täyttämättä. Jos me (alikit) jotain tehdään, niin heti tulee skappari antamaan palautetta ja kieltämään sen.”

”Skapparit ei kyllä sitä kuria pidä juuri ollenkaan, vaan sitä pitää koksut ja alikessut. Pääinvastoin skapparit aina yritti hankaloittaa meidän kurinpitoa, kun mukamas oltiin liian julmia.”

¹⁹³ Vrt. esimerkiksi Nybergh M. (2005), s. 90 – 91 tai Kivinen M. (2006) s. 40 – 41

Kuri nähdään johtamisen kannalta ehdottoman tärkeänä, ja kirjoittajat kokevat nykyarmeijan johtamisen olevan paljon hankalampaa kuin aiemmin, jolloin kuri oli tiukempaa. Kirjoittajat näkevät perusolettamuksena aikaisemmin vallinneen tiukemman kurin, mutta välillä he heräävät myös miettimään, milloin tämä ”aikaisemmin” on ollut olemassa. Kaikkiaan johtajilta katsotaan viedyn tarpeelliset metodit johtamiseen ja nykyisten tapojen kannustavan liian ihmisläheiseen toimintaan:

”...Mutta nykyintissä kun kuri on löystynyt eikä selkeää niin auktoriteettiasemaa, ole puhalttaa jokainen siihen hiilen mihin haluaa ja painetilanteessa jättää vallan puhaltamatta.”

”...Silloin oli käytettävissä erilaisia ’menetelmiä’ joista monet ovat nykyisin laittomia...Lällyily on jätetty lähes ainoaksi mahdollisuudeksi kasvattaa kakaroita ja jäljet näkyvät mihin se johtaa.”

”Jos on alaisille mukava, saa hyvät paperit. Jos ei ole alaisille mukava, saa huonot paperit. Kuinka tämä palvelee ketään?”

Kovan kurin tarpeellisuutta puolustavat kirjoittajat käyttävät myös värikästä kieltä kertoessaan omista ominaisuuksistaan johtajana. Samalla kirjoituksista havaitsee mallin, jonka mukaan johtajan tulee olla ”kova” tai ”hullu”, jotta voi toimia uskottavasti sotilasjohtajana:

”...Eli tiukkailmeinen ja asenteinen käppänä, jota oppilaat inhosi varsinkin leireillä, mutta tykkäsi aina kun koko ryhmä sai KL:iä. Ei tappouhkauksia. Ei kavereita. Reserviin kersanttina...”

”...luulenpa että kun uusi saapumiserä saapui, parin päivän jälkeen kaikki tiesi kenestä oli kysymys kun puhuttiin siitä ”hullusta spol alikista”...”

Kaikkiaan kovaa kuria puolustavat eivät yleensä joudu puolustelemaan sanomisiaan, vaan ne hyväksytään sellaisenaan. Ainoastaan kirjoitukset, joissa puhutaan varusmiesjohtajien rankaisuoikeudesta, herättävät vastakkaisia mielipiteitä, joissa kyseenalaistetaan tällainen oman käden oikeus ja pohditaan henkilökunnankin kurinpitotoimia. Samalla näissä kirjoituksissa myös kyseenalaistetaan perinteisten kurinpitokeinojen tarve:

”Kapiaisilla on paljon parempia keinoja siihen runnuttamiseen kuin se ainainen juoksutus...”

”Kurinpitovaltaahan on yksikössä vain kahdella henkilöllä, yksikönpäälliköllä (tai hänen sijaisellaan) ja yksikköupseerilla.[...]Varusmiesjohtajalla ei ole valtaa rangaista, hänellä on velvollisuus puuttua kurin rikkomiseen hänellä olevilla keinoilla. (tästä lisää yleinen palvelusohjesääntö sivu 22 3.2 Esimies)”

”Ei se runtukaan kaikkea korjaa, fiksi laskelmoiva toiminta ja se kuuluisa johtamistaito kunniaan, jokainen osaa sen ”kyykkyyn ylös, taakse poistu” tyylin, siihen ei tarvita aukkia eikä rukia.”

Tämän aihealueen kirjoituksista puuttuvat ainakin niiden sisällön perusteella kokonaan miehistötehtävissä olleiden mielipiteet. Tekstit edustavat siis varusmiesjohtajien kokemia tuntemuksia, joista päällimmäisenä tulee esille kovemman kurin tarve. Muutama kirjoittaja kertoo omina kokemuksinaan palvelusaikanaan vallinneen riittävän kurin ja järjestyksen, mutta lähes poikkeuksetta se on murentunut jo seuraavalla saapumiserällä. Tässä mielessä tekstit ovat hyvin perinteistä kollektiivista inttistoria¹⁹⁴, jossa omia kokemuksia suurennellaan ja seuraavien palvelukseen astuvien kokemuksia vähätellään.

Teksteistä tulee esille useiden kirjoittajien selkeä kyllästyminen henkilökunnan kurinpitotoihin. Henkilökunnan koetaan pitävän liian vähän kuria ja sitä kautta murentavan varusmiesjohtajien auktoriteettia. Henkilökunnan nähdään edustavan myös muunlaista kurinpitovaltaa kuin perinteistä juoksuttamista ja punnerruttamista. Osa varusmiesjohtajien toimiin puuttumisesta koetaan kuitenkin epäoikeudenmukaisiksi ja vääryydeksi. Osa kirjoituksista kuvailee henkilökunnan toiminnassa selkeitä virheitä, jotka ovat suoraan vaikuttaneet varusmiesten motivaatioon kouluttaa omia alaisiaan.

Myös Syrjänen on omassa tutkimuksessaan havainnut ensimmäisen vuosikurssin kadettien diskursseissa kuria korostavia kannanottoja¹⁹⁵. Nämä puheenvuorot edustavat tyypiltään samankaltaisia näkemyksiä kuin Aamukamman kirjoitukset. Varusmiesjohtajakoulutuksen saaneet pitävät näiden havaintojen perusteella heti kotiuduttuaan tai palveluksen aikana kuria ja rangaistuksia tärkeänä osana johtamista. Aamukammassa keskusteluihin osallistuu aina välillä ilmeisesti fyysiseltä iältään vanhempia, jotka yrittävät saada nuoremmat ymmärtämään, että sama kurin löystyminen on jatkunut jo vuosia, mutta yleensä heidän kommenttejaan ei viitsitä ottaa vakavasti tai niistä loukkaannutaan. Sekä Syrjäsen tutkimuksessa että omassani tulevat esille tutkimuskohteiden näkemykset johtamisen perustumisesta ensi sijassa kurivaltaan eikä luottamukseen.¹⁹⁶

Kirjoittajat, jotka tuovat esille yleisen yhteiskunnallisen muutoksen tai kyseenalaistavat perustellustikin varusmiesjohtajien kurinpitovallan tarpeen, saavat yleensä puolustella kantaansa. Tämä aihealue tuottaa siis dialogia, mutta yleensä keskustelu ei etene kovin pitkälle, eikä vastakkaisen kannanoton tuottaneita haluta ymmärtää. Siinä mielessä aihealueen keskustelu on

¹⁹⁴ Käsite ”kollektiivinen inttistori” lainattu tutkimuksesta Hoikkala, T., Salasuo M., Ojajarvi A. (2009), Tunnetut sotilaat, s. 54 – 55

¹⁹⁵ Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 87 – 89

¹⁹⁶ Sama, s. 122

lähellä yleisönosastokirjoituksia¹⁹⁷ eikä noudata yleistä Aamukamman keskustelujen samanhenkisyttä.

4.4.5 Käytännön esimerkit ja yleiset johtamiskokemukset

Aikaisempi johtajakoulutus painotti johtajan ominaisuuksien olevan osittain synnynnäisiä ja osittain syntyvän vahvan käytännön osaamisen, käytännön koulun kautta. Nykyisenkin johtajakoulutuksen käyneet käyttävät mielellään käytännön kokemuksistaan kertovia esimerkkejä hakiessaan oikeutusta jollekin johtamistavalle. Lisäksi käytännön opetus on ollut johtajakoulutuksen painopisteenä aikaisemman johtamisen opettamisen painottuessa asioiden ja taistelun johtamiseen, *managementiin*. Eräs kirjoittaja on tiivistänyt asian tällä tavoin:

”...Johtamisen harjoittelu on kuitenkin aloitettava jo varusmiespalveluksen aikana, jolloin ainakin opitaan oman joukon teknisten suoritteiden ja asioiden hoitaminen[...].toisinsanoen ”management” eli asioiden hoitaminen.”Leadershipin” eli ihmisten johtamisen taito kehittyy hitaammin.”

Samanlaisia kannanottoja johtajakoulutuksesta ja johtajakaudesta on kirjoitettu enemmänkin, niissä painottuvat johtamisen käytännöt ja konkreettiset sisällöt, ei ihmisten johtaminen. Painoarvo asetetaan ulkoa opettelulle ja ”temppulistojen” osaamiselle.

”...Johtajakoulutuksessahan annetaan tietyt perusevää, perustaistelutekniikat, joita voi sitten käyttää, jos sovelletumpaa, parempaa ratkaisua ei keksi...”

”...Mielestäni AUK:in tärkein tehtävä on opettaa varusmies johtamaan ryhmän taistelua sodassa eikä olemaan ulosanniltaan näyttelijän tasoinen virtuoosi...”

”...Kyse on siitä, että kun johtaja antaa taistelutilanteessa vaikkapa hyökkäyskäsken, ei yksittäisen rivimiehen ole toimivassa armeijassa edes mahdollista ryhtyä argumentoimaan sitä vastaan...”

Aihealueen keskustelua käydään myös johtajille kuuluvista palvelushelpotuksista. Nämä keskustelut sisältävät jonkin verran päällekkäisyyksiä muihin tämän alaluvun kohtiin nähden, kuten tilannetajua korostavaan johtamiseen tai johtajan käytöksen esimerkkeihin. Kaikkiaan käytännön esimerkit edustavat keskustelujen tyyppiä, joka herättää kannanottoja sekä puolesta että vastaan. Yleensä ihmiset pystyvät herkästi kommentoimaan jonkun kokemuksia, mutta he voivat myös vesittää ne selittämällä ne ”yksittäistapauksiksi” tai kertomalla omia päinvastaisia kokemuksiaan.

¹⁹⁷ Vrt. Pietilä, V. (2002), Verkko keskusteluareenat – Deliberatiivista julkisuuttako?

4.4.6 Esimerkillä johtaminen ja johtajan vastuu

Johtajan esimerkkiä ja johtajan vastuuta on korostettu kaikissa tutkimissani puolustusvoimien ihmisten johtamisen opeissa 1970-luvulta nykypäivään. Sen merkitys tuli esille erityisesti aiemmissa johtamisen oppikirjoissa, mutta syväjohtamiseenkin se sisältyy johtajan valmiuksia ja johtamiskäyttäytymistä mitattaessa. Suomalaista sotilasta on perinteisesti nähty johdettavan edestä, omalla esimerkillä. Myös Aamukamman kirjoittajat ovat jakaneet omia näkemyksiään johtajan esimerkistä ja esimerkillä johtamisesta.

Suurimmaksi osaksi viesteissä suhtaudutaan johtajan esimerkin näyttämiseen perinteisellä, pikkuasioissakin näkyvällä tavalla. Esille tulee myös perinteisesti johtajaan liitetty käsite, jonka mukaan johtaja voi vaatia alaisiltaan vain samaa mitä itse pystyy tekemään:

”Onnistuminen esimiehenä lähtee esimerkistä. Esimies ei voi vaatia alaisiltaan enempää kuin mitä itse tekee...”

”Mielestäni esimerkin näyttäminen on yksi tärkeimmistä asioista johtamisessa. Niin PV:ssa kuin yritysmaailmassakin.[...]”

Itse pyrin näyttämään hyvää esimerkkiä aina kun se oli mahdollista, pidin ulkoasuni kunnossa(kengännauhat/lahkeet eivät roikkuneet koskaan..)jne. ...”

”Itse pidin ohjenuorana sitä, että pyrin olemaan sellainen johtaja kuin olisin itselleni halunnut.”

Esille tuodaan myös auktoriteettien esimerkillisyyttä ja tekemisiä:

”Varusmiespalveluksessa panostamme kovasti johtajakoulutukseen. Johtajia opetetaan johtamaan omaa esimerkkiään näyttäen sekä kantamaan täyttä vastuuta ja huolta alaisistaan.[...]Juhani Kaskeala, Veteraanipäivänä 27.4.2004”

”Tuo Hägglund kertoo kirjassaan, että hän käy aina päivittäin lenkillä.[...]Minusta esimiehen on oltava esimerkkinä alaisilleen kaikissa toimissaan. Jos itse ei lenkeile, on turhaa vaatia muitakaan tekemään sitä.”

Osassa viesteistä lähestytään johtajan esimerkillisyyttä myös negatiivisten piirteiden kautta, tai tuodaan esille ärsyttäviäkin puolia, joita kirjoittajat eivät olleet osanneet odottaa liittyvän johtajana toimimiseen:

”Jos johtaja on alaisten edessä että oikeeksi evvk niin alaiset on myös evvk...”

”...Ja vielä, että nykyään johtajien pitää näyttää kaikessa esimerkkiä siis aivan kaikessa. Pitää aivan arkiaskareetkin näyttää miten ne tehdään että mortti älyää käydä jossain itsestään huolehtimassa. Nämä hommat on kuin pitäisi olla joku lapsen vahti aikuiselle miehelle...”

Johtajan vastuusta alaisiaan kohtaan kirjoitetaan lähinnä varusmiesjohtajien palvelushelpotusten ja johtajakoulutuksen vaativuuden kautta, sen nähdään vaativan myös vastuullisuuden kehittymistä. Samalla se tuodaan esille myös negatiivisia kokemuksia:

”...Hoidin mielelläni omat asiani viimeisen päälle, mutta se, että olen vastuussa myös kolmekymmenen muun ihmisen tekemisistä, pyrkii lähinnä ärsyttämään[...]Mutta ei auta itkeä, nyt pitää vain koittaa kasvaa hyväksi johtajaksi...”

”...Omilla valinnoilla olisi voinut hankkia itselleen huomattavasti helpomman palveluksen loppupuolen, mutta aika kuluu nopeasti kun on jatkuvasti asioita hoidettavana ja vastuuta...”

”...Johtajalla on hyvin vähän vapauksia siihen äärettömän suureen vastuuseen nähden ja näin pitää ollakin. Kun liikutaan ryhmä/joukkuetasolla ei johtaja voi hirvittävän kaukana olla siitä rivimosselista perushommissa...”

Johtajan esimerkillisyyden ja vastuun nähdään siis kirjoitusten perusteella tulevan automaattisesti johtajan tehtävien mukana. Kirjoituksissa tulevat esille perinteiset sotilasjohtamiseen liittyvät oletukset: johtajan vastuu on jakamaton ja johtajan tulee itse pystyä vähintään samaan kuin alaistensakin. Syrjänen on omassa tutkimuksessaan havainnut samanlaisia esimerkillisyyttä korostavia diskursseja, jotka rakentuvat – kuten tutkimuksessanikin näkyy – hyvin pienistä asioista, kuten housun lahkeen pituudesta tai hiihtomarssille lähdöstä samassa varustuksessa.¹⁹⁸

4.4.7 Tilannetajun ja esimiestaitojen korostaminen

Esimiestaitojen kehittämistä alettiin puolustusvoimien johtajakoulutuksessa käsitellä 1980-luvun lopussa, kun yleinen johtamistyyli oli ympäröivässä yhteiskunnassa muuttunut normatiivisemmaksi ja yrityskulttuurin vaikutus yrityksen toimintamalleihin alettiin tiedostaa. Jo 1970-luvun oppikirjoissa korostettiin johtamisen tilannesidonnaisuutta, ja tilannejohtamisen käsite tuli yleiseen käyttöön 1980-luvun lopussa, kun siitä tehtiin oma johtamisen teoriansa¹⁹⁹. Käytännön tasolla johtamisen tilannesidonnaisuus ja niin sanotun pelisilmän käyttäminen lie-
nee ollut aina yksi hyvän sotilasjohtajan määritelmä, ja tämä tulee esille myös Aamukamman kirjoituksissa.

Syrjänen on omassa tutkimuksessaan havainnut tilannetajua korostavien diskurssien painottuvan vanhempien kadettien puheessa ja vetää siitä johtopäätöksen 1990-luvun johtamisoppien opetukseen²⁰⁰. Tällaista en omassa tutkimuksessani havainnut, vaan tilannetajua korostavat kertomukset sijoittuvat koko aineiston aika-akselille kirjoittajan saapumiserästä tai iästä riip-

¹⁹⁸ Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 80 – 81

¹⁹⁹ Hersey, P. & Blanchard K. (1990), Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla

²⁰⁰ Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 92

pumatta. Tilannetajun merkitys johtamisessa korostuu edelleen, vaikka sitä ei nykyisessä johtamisopissa erikseen tuoda esille. Se kuitenkin sisältyy kulmakivien kautta hyvän johtamisen malliin, esimerkiksi alaisten inspirointiin oikealla tavalla oikeassa paikassa.

Tilannetajua ja esimiestaitojen korostamista käsitellään aineistossani kaikkiaan 49 viestissä, ja kirjoittajat ovat kirjoittaneet lähinnä omia esimerkkejään sekä näitä kannattavia mielipiteitä. Tämä aihealue ei ole herättänyt keskimääräistä enempää vihamielistä kommentointia. Tilannetajun ja esimiestaitojen käyttö nähdään itsestänselvyytenä sotilasjohtamisessa, joten aihealue ei jaa mielipiteitä puolesta tai vastaan. Vihamieliset kommentit keskittyvät kuvailemaan tilanteita, joissa esimiehet eivät ole osanneet toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Erityisen pahana asiana kirjoittajat pitävät varusmiesjohtajien arvostelua alaisten läsnä ollessa, jolloin esimies syyllistyy kirjoittajien mielestä johtamisoppien vastaiseen toimintaan. Ylipäänsä henkilökunnan oletetaan toimivan neutraalisti kaikissa tilanteissa, ja poikkeamat tästä jäävät koulutettavien mieleen:

”...Itseni on haukuttu oman joukkueeni edessä alas, mutta koska yksikään joukkueeni jäsenistä ei ollut samaa mieltä tämän kouluttajan kanssa kyseisestä suorituksesta, ei se vaikuttanut mitenkään auktoriteettiin...”

”Tuo on kyllä harvinaisen paska tapa, antaa negatiivinen palaute siinä koko porukan edessä. Ei siinä kukaan opi mitään[...].Ja tämän jälkeen lähdetään paikalta pois, ja jos kysytään jostain/pyydetään tarkennusta, niin karjastaan ”minua ei kiinnosta selitykset...”

”...Kantahenkilökunnasta muistuu mieleen kouluttajamme lausahdus ”Jos teillä ei ole mitään muuta tekemistä, te ämpäröitte vettä laiturin toiselta ouolelta toiselle puolelle” ym.”

”...Eivät luota alikersanttejen omaan arvostelukykyyhin ja kykyyn tehdä oma-aloitteisesti kaiken vaan kaikki tarkastetaan...”

Erityispiirteenä tilannetajuun liittyen tulee monesta viestistä esille johtamisen erilaisuus ”kasun” ja ”metsän” välillä. Useammassa kirjoituksessa kerrotaan johtamistyylien muuttuvan johtamisympäristön mukana, ja poikkeuksetta se tapahtuu maastossa vähemmän auktoriteettia korostavaan malliin. Samoin tuodaan esille kirjoittajien johtamisen muuttuminen kun alaisten taidot karttuvat. Tämän aineiston kirjoittajat näyttävät lukeneen Tuntemattoman sotilaan, ja he tunnistavat ja samastuvat sieltä Koskelan ”*asialliset hommat suoritetaan, muuten ollaan kuin Ellun kanat*”²⁰¹ -tyyliin.

”Kertausharjoituksissa olin sellainen asijahtaja. Vaadin että hommat hoidetaan keskimääräistä paremmin, mutta muuten voidaan ottaa iisisti...”

²⁰¹ Linna, V. (1955), Tuntematon sotilas, s. 277

”P-Kaudella[...]...Kasarmilla käyttäytyminen ja pukeutuminen oli viimeeseen asti täydellistä. Leireillä otin rennommin ja annoin äijienkin ottaa hieman rennommin...[...]E-kaudelle lähdin hakemaan jo paljon rennompaa kun miehet osasi jo tavat ja säännöt miten eletään[...]J-kaudella olin enään vain se ryhmänjohtaja, kasarmilla vieläkin käyttäydyttiin mutta leireillä annoin ihan vapaasti sinutellakkin, koitin ottaa rennosti ja antaa jääkäreidenkin ottaa rennosti leireillä, kunhan homma hoidettiin kotiin kunnialla...”

”Kassulla en hirveästi jaksanut stressata, kunhan hommat sujui[...]Metässä eläydyin tilanteisiin välillä liikakiin ☺”

”...Kassulla oli tarkempi pikkuasioiden suhteen, ku mettässä sitä piti tärkeämpänä että annettu tehtävä suoritettiin, eikä tarvinnu herrotella eikä kumarrella.”

Kysymyksiin siitä, millainen johtaja kirjoittaja on itse ollut, vastataan myös tilannetajua korostavilla tavoilla tai kerrotaan omia kokemuksia tilannetajun puutteesta:

”Kahden kesken kaveri, joukkueen kesken säälimätön...”

”Jos hommat meni putkeen, olin rento enkä kiinnittänyt pilkkuun huomiota.[...]Jos taas hommat meni töttöilyx, silloin tuli runtua oikein kunnolla...”

”Ite ainakin tykkäsin sellaisista johtajista, jotka keskittyivät siihen olennaiseen turhan vittuilun ja päättömän karjumisen sijasta. Jokainen osaa huutaa ja haukkua miehistöä apinoiksi, mutta johtajan pitäisi kyetä paljon muuhunkin...”

Tilannejohtamisen tärkeyttä korostetaan myös johtajakoulutukseen pyrkiville, ja samalla painotetaan johtamistilanteiden aitoa vuorovaikutusta:

”...Sanokaa jätkille, että eiköhän käydä porukalla rykäisemässä homma pakettiin niin päästään nopeasti pois[...]MUTTA! Tällaista ei pidä ulkoa opetella eikä silmät pälyillen katsella tilanteita, joissa johtajia on läsnä todistamassa, VAAN luonnostaan oli niitä tai ei, ja olemalla oma itsesi.”

”Hyvä esimerkki. Johtajakoulutuksessa oppii sit ainakin vähän käyttämään pelisilmää missä vaiheessa johtaa ja miten, jos ei se luonnostaan onnistu.”

Tilannetaju nähdään siis olennaisena osana kaikkien johtajien toimintaa, ja myös henkilökunnan oletetaan toimivan pelisilmää käyttäen. Henkilökunta edustaakin kirjoittajien mielestä usein ihmistyyppiä, joka yleensä osaa suhteuttaa toimintansa tilanteisiin. Sen sijaan osan varusmiesjohtajista nähdään olevan kykenemättömiä johtamaan joukkoja siten, kuin tilanne vaatii.

4.4.8 Johtamiskäyttäytyminen ja palaute alaisille

Käsite johtamiskäyttäytyminen nousee puolustusvoimien kontekstissa esille ensimmäistä kertaa Sotilasjohtaja I -kirjassa vuodelta 1990. Sen jälkeen se on syväjohtamisen käyttöönoton

myötä tullut keskeiseksi johtajan toimintaa kuvaavaksi tekijäksi. Mallin mukaan johtamiskäyttäytymisen muutos vaatii johtajaa ottamaan vastaan hänelle annettavan palautteen sekä toimimaan sen mukaisesti. Aamukammassa kirjoitukset, joissa esiintyisi johtamiskäyttäytymisen käsite, ovat suureksi osin valikoituneet syväjohtamista käsittelevään aineistoon. Itse asiaa pohditaan kuitenkin kymmenissä perinteisen johtamisen malleja käsittelevissä viesteissä.

Tutkimusmateriaalissani johtajan käytöstä eri tilanteissa kuvaavia tai arvioivia kirjoituksia oli toiseksi eniten. Ne muodostuvat pääasiassa kirjoittajien omista kertomuksista, samansuuntaisista mielipiteistä aiempiin kirjoituksiin sekä asiallisista vastauksista. Tämä aihealue on herättänyt myös vihamielistä kommunikointia, jonka kirjoittajat yrittävät vähätellä aiempien kirjoittajien kenties negatiivisia kokemuksia puolustusvoimien johtamiskulttuurista tai johtamistavoista. Muuten kirjoituksissa painotetaan oman käyttäytymisen merkitystä sekä kerrotaan omia kokemuksia siitä, miten kirjoittajien oletettiin käyttäytyvän tai miten puolustusvoimat opettaa johtajia käyttäytymään. Kirjoituksissa korostuvat erityisesti negatiiviset johtamiskäyttäytymisen ilmentymät, ilmeisesti ne ovat jääneet kirjoittajien mieleen positiivisia ilmentymiä paremmin. Osittain asiaa selittää myös positiivisia kokemuksia sisältävien kirjoitusten luokituminen tässä tutkimuksessa muihin osa-alueisiin (kuten ihmistuntemukseen tai tilannetajuun).

Tasaisesti toistuvia keskustelunaiheita ovat varusmiesjohtajien käytös ja sen syyt, aliupseerien ja kokelaiden käytöksen erot sekä varusmiesjohtajille annettavat erivapaudet. Varusmiesaliupseerien huonoa johtamiskäyttäytymistä tuodaan esille esimerkiksi seuraavin tavoin:

”...Yli puolilla alikersanteista asema nousee kummallisesti hattuun. Sama koskee myös kokelaita, joskaan ei niin suuressa määrin. Miehistöä kyykytetään surutta ja sen kummemmin toiminnan järkevyyttä miettimättä. Väitän, että lähes kaikki tällainen toiminta, jota yleensä perustellaan koulutussyillä, on vain nuoren varusmiesjohtajan oman egon pönkittämistä...”

”...Se on vain nuorella johtajalla tarve purkaa paineita, kun ensimmäisen kerran nousee oikeasti porrasta ylemmäs. Tällöin tapahtuu tätä mouhoamista, eli kaikki johtajat yhtä aikaa käytävällä vahvuuslaskennassa karjumassa ikivanhoja perinnefraaseja...”

Toisaalta tällaisen käytöksen syyksi nähdään johtajavalintojen vaikeus sekä johtajakoulutuksen lyhyys. Varusmiesjohtajia ei pidetä valmiina johtajina vaan harjoittelua vaativina yksilöinä.

”...Sen lisäksi täytyy muistaa, että mitä isompi säkki, sitä enemmän sinne mahtuu mättiä omenoita. Kaikkia ei saada karsittua ennen AUK:n alkua mutta toivottavasti karsiutuvat ennen RUK valintoja...”

”...Muistaakseni oman P-kauteni komppanian AUK:hon lähteneistä alle puolet oli vapaaehtoisia, ja kyllähän se varmasti monen kohdalla näkyi myöhemmin turhautumisen purkamisena alaisiin.”

”...toisaalta henkilökunta tietää varsin hyvin millaisia nollapäitä he joutuvat välillä AUK:hon lähettämään...”

”...AUK-RUK akseli kestää vajaan puoli vuotta. Onko jollain oikeasti sellainen oletus että tuon ajan jälkeen joukon eteen vaappuu täysoppineita johtamisen asiantuntijoita?...”

”Johtajakausi on johtamisen harjoittelua, eikä suinkaan loppuun asti hiottua ammattimaista liidaamista.”

Keskusteluissa tuodaan esille jonkin verran myös hyvää tai huonoa johtamiskäyttäytymistä, ja pohditaan miten se näkyy alaisten kannalta tai mitkä syyt siihen johtivat. Oma käytös nähdään osittain valintoina, osittain käskettynä.

”...Se on vain typerää pyrkiä saamaan alaisten edessä kunnioitusta sillä että piiloutuu aina arvomerkkiensä taakse eikä suostu perustelemaan mitään...”

”Tavallaan se olisi ollut etu, jos olisi esittänyt jotain ”jos et tee, tapan sut”-johtajaa. Silloin ei välttämättä tarvitsisi perustella niin paljon käskyjä. Toisaalta alaisten motivaatio olisi ollut ehkä huono.”

”...En välttämättä halunnut olla sellainen johtaja kuin olin, mutta sellaiseksi muodostuin tehtäväni ja annettujen vaatimusten perusteella. Jos en olisi päässyt santsariksi, olisin toiminut täysin eri tavalla.”

Aineistoon on valikoitunut myös johtajan ominaisuuksia pohtivasta ketjusta oheinen, suoraan analyttinen kirjoitus johtamisen haasteista. Se edustaa harvinaisen objektiivista näkemystä keskustelupalstan kirjoituksissa:

”...Vaikka kuinka suunnittelisi olevansa oikeudenmukainen ja huomioivansa kunkin alaisensa yksilöllisen tilanteen, olosuhteet eivät anna sellaiseen mahdollisuutta.[...]Alainen katsoo esimiestään omasta näkökulmastaan: toimiiko esimies reilusti juuri minua kohtaan, miksi tuo toinen pääsi helpommalla. Moni unohtaa, että johtajan on toimittava käytettävissä olevan ajan ja resurssien sekä vallitsevien sääntöjen puitteissa ja että hän omalta osaltaan on vastuussa toiminnan sujuvuudesta omille esimiehilleen...”

Aliupseerien ja kokelaiden käytöksen eroista keskustellaan pohdiskelevasti, ja kirjoittajat näkevät syyn olevan sekä tehtävien erilaisuudessa että valinnoissa. Aliupseerin roolin nähdään

helpommin kannustavan alaisten kannalta epäsuotuisaan johtamiskäyttäytymiseen, ja henkilökunnan nähdään myös kannustavan tätä kahtiajakoa:

”Kokelaan rooli on yleensä erilainen kuin alikersantin. Kokelaat ovat useimmiten joukkueenjohdajia, jolloin he käskivät miehistöä ryhmänjohtajien välityksellä...”

”...komp.pääl kapteeni sanoi uusille kokelaille, että alikessut saa hoitaa huutamisen. Te keskitytte järkevämpiin hommiin.”

Henkilökunnan valintoja ja kommentteja ei kuitenkaan hyväksytä sellaisenaan, joten aineistosta löytyy myös kirjoituksia, joissa kyseenalaistetaan toiminnan järkevyys ja armeijan johtamiskulttuuri:

”[syy huonoon johtamiskäyttäytymiseen]on aivan naurettavaksi mennyt lylleröinti esim. tarkastuksissa skapparien taholta ja se että kantahenkilökunnan tuki johtamiseen ei ole sanottavaa...”

”...Kantahenkilökunnan arviot hyvästä ja parhaasta kertovat juuri sellaisesta johtamiskulttuurista, jota armeijassa yleensä tai jossakin prikaatissa arvostetaan. Se voi olla aivan eri asia kuin hyvä johtamiskulttuuri.”

Kirjoitukset, joissa kyseenalaistetaan varusmiesjohtajien yleinen käytös ja pätevyys johtamiseen lyhyen koulutuksen jälkeen, saavat jonkin verran vastaansa kitkeriä kommentteja, joissa alkuperäisen kirjoittajan kommentteja vähätellään ja pidetään yksittäistapauksina. Kaiken kaikkiaan keskustelun sävy on varusmiesjohtajien käytöstä ymmärtävä. Johtajien tehtäviä pidetään vaativina ja esimiesten tukea riittämättömänä. Huonokin käytös voidaan usein perustella alaisten osaamattomuudella tai esimiesten vaatimuksilla.

Syrjäsen tutkimuksessa esille tulleita johtamiskäyttäytymisen negatiivisia piirteitä²⁰², kuten alaisten syyllistämistä ja turhien asioiden teettämistä, ihmetellään myös kirjoituksissa, ja omasta mielestään simputusta kokeneita kannustetaan viemään asiaa eteenpäin henkilökunnan tietoon. Tässä mielessä foorumi edustaa sosiaalisen tuen ilmentymää, jollaista Ollikainen on tutkinut, ja lähentää näin kirjoittajia negatiivisten asioiden kautta.²⁰³ Toisaalta kirjoittajan esittäytyessä miehistöön kuuluvaksi hänen kokemuksiaan voidaan helposti vähätellä näkemyksen puutteesta tai selittää niitä yksittäistapauksina.

4.4.9 Ihmistuntemusta ja yksilöä korostava johtajuus

Yksilön tärkeyden korostaminen sotilasjohtajuudessa tulee esille Sotilasjohtaja II -kirjassa. Siinä ihmistuntemusta korostavan johtajuuden nähdään soveltuvan rauhan ajan koulutukseen.

²⁰² Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 103 – 108

²⁰³ Ollikainen, H. (2004), Turmiolan Tommi Internetissä, s. 90 – 101

Syväjohtamisen myötä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on tullut yhdeksi kulmakivistä ja sitä tulee mallin mukaan soveltaa kaikissa tilanteissa. Tämä ajatusmallin muutos heijastuu myös Aamukamman kirjoituksissa. Ihmiskeskeisyys ja ihmistuntemus nähdään olennaisena osana johtamista 18 viestissä, eivätkä nämä viestit ole poikkeuksellisesti herättäneet lainkaan negatiivisia kannanottoja. Muutamat viestit käsittelevät annettua johtamisoppia tai sen soveltamista:

”...Itse kävin Rukin ja meille taottiin kalloon johtamisen pääprinsiipiksi ihmisten ja yksilöiden huomioon ottaminen. Kaikki eivät ole samanlaisia ja johtajan tulisi tunnistaa eri ihmistyyppit, jotta osaa käsitellä miehiään oikein...”

”...Hyvän johtajan kohdalla mielestäni on kyse ”lukutaidosta” ja kyvystä ymmärtää erilaisia yksilöitä...”

Viesteissä pohditaan myös hyvän johtajan ominaisuuksia ja omaa johtamiskäyttäytymistä, ja lähestytään niitä yksilöiden kannalta. Hyvän palautteen antamista nähdään tarpeellisena puolustella tai selitellä; tässä mielessä kirjoittajat toimivat perinteisen suomalaisen johtamismallin mukaan, jossa alaisille ei tarvitse kiitosta jakaa.

”...Asemastani riippumatta pyrin olemaan ruohonjuuritasolla: kannustin joukkuettani ihan alokkaista alkaen...”

”...Itse olen toiminut johtajan reserviläisillekin ja voi pojat että jutut voi olla eri tavalla. Ei huudeta ja mesota vaan todetaan että tuo on johtaja ja se sanoo sen viimeisen sanan. Se miten tehään funtsitaan joskus yhdessä ja joskus ei.”

”...Ainahan sitä yritti saada jatkista irti mahollisimman paljon ja kannustaa tekeen parhaansa ja silleen ☺.”

”Mettässä hommat meniki enempi niinku ”työkavereitten kesken”, vaikka päätöksissä ei ruvettu arpomaan...”

Eriäviä kommentteja aihealueeseen ovat kirjoittaneet ne, jotka pitävät varusmieskoulutusta nykyisellään liian ihmiskeskeisenä ja ymmärtävänä. Kyseiset kirjoittajat arvioivat huonosti motivoituneiden ihmisten pääsevän liian helpolla nykyisessä, yksilöitä arvostavassa järjestelmässä. Nämäkin kirjoitukset saavat ymmärrystä osakseen, mutta pääasiassa ongelman katsotaan johtuvan yksilöiden motivaation puutteesta. Periaatteessa yksilökeskeistä johtamistapaa ei nähdä ongelmana vaan ongelma on muutamien varusmiesten asenne.

Syrjänen on tutkimuksessaan havainnut ensimmäisen vuosikurssien kadettien diskurssissa hyvää johtajuutta edustavan kyvyn tulla alaisen tasolle ja kuunnella²⁰⁴. Tämän osa-alueen kirjoitukset kuvaavat samaa ominaisuutta eri taholta.

4.5 Tulokset syväjohtamisen mallia koskevien keskustelujen sisällön analyysistä

Ihmisten johtamista käsittelevää syväjohtamisen mallia on puolustusvoimissa opetettu vuoden 1998 johtamiskoulutus uudistuksesta lähtien, ja se on ensimmäinen kokonaisvaltainen ihmisten johtamisen oppi puolustusvoimissa. Aamukamman keskusteluista asiaa käsitellään aineistossani 81 viestissä. Näistä suurin osa pitää syväjohtamista ainakin teorian tasolla toimivana mallina, mutta hyvin monesta viestistä havaitsee epäluottamusta syväjohtamisen toimivuutta kohtaan. Syväjohtaminen koetaan myös teoreettisena mallina, joten sen vuoksi suoranaista syväjohtamiskeskustelua käydään Aamukammassa vähän. Poikkeuksiakin tosin löytyy, osa viestiketjuista käsittelee suoraan syväjohtamisen ongelmia ja hyviä puolia.

Maria Kivisen kyselytutkimusta syväjohtamisen ymmärrettävyydestä varusmiesjohtajan näkökulmasta voidaan vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin. Sen avoimista lainauksista löytyy kommentteja, jotka voidaan suoraan yhdistää käyttämiini alaluokkiin ja sitä kautta saada vahvistusta havaitsemilleni ilmiöille. Tällöin on toki huomioitava, että kyseessä ovat tietoisesti tutkimukseen kirjoitetut vastaukset, kun taas oma tutkimuskohteeni on keskustelupalsta.

4.5.1 Syväjohtamisen mallia kannattavat

Nissinen perustelee omissa tutkimuksissaan syväjohtamisen mallin käyttöönottoa toteamalla sen olevan yleistettävissä kaikkiin kulttuuri- ja organisaatioympäristöihin. Näin ollen sen tulisi olla toimiva malli niin sodan kuin rauhankin aikana ja kaikissa puolustusvoimien organisaatioissa. Samaa mieltä olevia kannanottoja löytyy aineistostani. Kirjoittajat ovat kertoneet omia kokemuksiaan sekä mielipiteitään syväjohtamisen toimivuudesta tai kyselleet syväjohtamisen mallista.

Syväjohtamisen toimivuudesta kertovat kirjoitukset jakautuvat kahteen eri tyyppiin, joista ensimmäiseen kuuluvat kertovat syväjohtamisen mallista, kulmakivistä tai sen teoriasta. Kirjoittajat kertovat myös havaitsemistaan ongelmista ja näkevät usein tarpeelliseksi perustella syväjohtamisenkin perustuvan ”vanhoille” sotilashyveille, toisin kuin he ilmeisesti näkevät syväjohtamista markkinoidun. Kirjoittajat korostavat myös mallin vaativan kouluttajilta

²⁰⁴ Syrjänen, M. (2003), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, s. 82 – 86

enemmän kuin ”perinteisen” sotilasjohtamisen mallin mukaan toimittaessa ja tämän olevan haasteena sekä varusmiehille että henkilökuntaan kuuluville:

”...Monihan ymmärtää sen [syväjohtamisen] totaalisesti väärin, luullen että kaikki ikävä on syväjohtamisen vastaista esim sotilaallinen kuri, tehtävien täyttäminen parhaansa mukaan, kova harjoittelu jne[...]. Jss-joukkojen johtajakoulutus oli hyvinkin syväjohtamisen kaltaista, nyt se on vain ikään kuin keksitty uudestaan monine utoine juttuineen (inspiroiva tapa motivoida jne)...”

”Varusmiehille on markkinoitu muutosvastarinnan säestämänä väärin syväjohtajuus. Asiat on irrotettu kontekstista ja todettu että hyvä johtaja = kaikkien kaveri.[...] Yhä edelleen oikeudenmukaisuus, lojaalisuus, alaisen kuuntelukyky, alaisen tunteminen[...] Arvovallan saamiseksi ei ole olemassa yhtä autuaaksitekevää kaavaa, vaan tilanteessa pitää edetä johtajan omien metodien kautta...”

”...Hyväksi todettu koulutustapa on ”otettu käyttöön” PV:ssä vähän samaan tapaan kuin uusi asejärjestelmä.[...] Syväjohtaminen kun vaan sattuu olemaan enemmän ajatusmaailmaa ja henkistä puolta, joten se vaatii sopeutumista ja aivokapasiteettia. Syväjohtaminen on käsketty, siihen ei ole kasvettu.[...] Jopintomateriaalit ovat korkealentoista tutkielmakamaa, josta varmaan noin 50% menee täysin ohi keskivertosuomalaiselta...”

”...Nuo kulmakivet on hienoja termejä mutta niiden toteutus riippuu niin johtajan kyvyistä kuin miehistön palvelusmotivaatiostakin...”

”...Mikäli oikein muistan syväjohtaminen on osittain kehitetty keräämällä esimerkiksi veteraanien kokemuksia hyvistä ja huonoista ihmisjohtajista ja alettu sitten painottaa näitä periaatteita[...] Syväjohtajia on ollut aina vaikei itse termiä ole käytettykään[...] Itse kulmakivet ovat ehkä enemmän sanahelinää.[...] Asioiden ja taistelun johtamista eli ”managementtia” syväjohtaminen ei mielestäni saa muuttaa.”

”[Vastauksena mallin perustumisesta sotakokemuksiin] Kyllä perustuu ja systeemi muutenkin periaatteessa toimiva. Toisaalta syväjohtaminen on omimmillaan juuri kriisitilanteessa[...] Juttu on siinä, että se vaatii kouluttajalta/johtajalta ”enemmän vaivaa” ja muutenkin älyllistä työskentelyä. Alaisista pitää oikeasti välittää!...”

Toisen syväjohtamisen toimivuudesta kertovan keskusteluhaaran muodostavat kirjoittajien omakohtaiset kokemukset senmukaisesta johtamiskäyttäytymisestä tai koulutuksesta. Kirjoittajat näkevät syväjohtamisen olevan askel eteenpäin puolustusvoimien johtamiskulttuurissa. Vesa Nissinen ja syväjohtamisen kouluttaminen siviileille tulee myös esille keskusteluissa:

”...Nissinen osasi selittää syväjohtamisesta oman mielipiteeni mukaan sillain että siitä ideasta sai jo vähän kiinni. Rupe si hieman sisäistämään niitä kaavioita ja kuvia ja sun muita hienoja piirroksia mitä on oppimateriaalit pullollaan. Ja samalla käsitti kuinka vaikeata on itsensä tietoinen kasvattaminen mihinkään suuntaan noin henkisellä tasolla kuin johtaminenkin on...”

”...Luen paraikaa kasvatustiedettä pätevytyäkseni, ja kyllä ne johtamisen kulmakivet tulevat vastaan sielläkin. Miksi? Siksi, että intin johtajakoulutusta suunnitellut Nissinen (siis syväjohtamisen ”isä”) on myynyt konseptinsa myös yrityksille, ja hän on perustanut teoriansa moderneille kasvatustieteille...”

”Nykyään syväjohtaminen on muuttumassa/muuttunut skappereidenkin keskuudessa syväjohtamiseksi.[...] Jasiat on muuttuneet suuresti spol-linjan vittuilu, uhkailu, kyykyttäminen linjalta kohti syväjohtamista[...] Itsestä ainakin pidän syväjohtamista hyvänä johtamisvälineenä...”
”Lopuksi: Syväjohtaminen on tosi hyvä juttu, mutta se on kirjoitettu liian hienoksi.”

Syväjohtaminen herättää myös kiinnostusta, koska kaikilla keskustelijoilla ei ole siitä oma-kohtaisia kokemuksia. Kysymykset syväjohtamisen sisällöstä saavat yleensä asiallisia vastauksia.

Kirjoittajat, jotka pitävät syväjohtamista toimivana mallina, vetoavat siis mielellään mallin teoriaperusteisiin, Nissisen tutkimuksiin sekä mallin löytymiseen aiemmistakin ”hyvän” johtajan ominaisuuksista. Tässä mielessä mallin opetus on ainakin näiden kirjoittajien kohdalla mennyt perille. Toisaalta kirjoittajat kritisoivat opetusmateriaalin ja kulmakivien teoreettisuutta ja katsovat niiden aiheuttavan osan syväjohtamista kohtaan osoitetusta kritiikistä. Kirjoittajat havainnoivat ongelmia myös mallin sisäistämisessä: usealla tuntuu olevan kokemuksia siitä, että mallia on markkinoitu liiaksi toverillisena ja kuria vieroksuvana.

Kivisen tutkimuksessa syväjohtamista kannattavien avoimet vastaukset ovat tyyliältään hyvin samankaltaisia kuin omassani. Niissä vedotaan samalla tavalla teoriapohjaan, alaisten ymmärtämiseen ja mallin löytymiseen aiemmistakin hyvän johtajan ominaisuuksista.²⁰⁵ Samassa tutkimuksessa on myös havainto opetuksen teorian vaikeaselkoisuudesta.²⁰⁶

4.5.2 Syväjohtamisen mallia kannattavat, mutta käytäntöä arvostelevat

Syväjohtamisesta on aineistossani myös kannanottoja, joiden mukaan malli on periaatteessa toimiva, mutta käytännön tasolla sitä ei voida tai osata toteuttaa. Tämäkin aineisto jakautuu kahteen erilliseen keskusteluhaaraan, joista ensimmäiset kertovat omia kokemuksiaan mallin tai sen soveltamisen käytännön ongelmista. Samalla kirjoittajat tuovat esille omia näkemyksiään johtamistavoista ja pohtivat, miten järjestelmää käytetään hyväksi palautteen antamisessa ja saamisessa:

”Syväjohtamiseen liittyen: Jokainen taistelija on yksilö, huomioitava seikka sillä ikään kuin jo-kaista on johdettava erikseen mutta silti koko joukkoa. Enpä olisi uskonut aukin lopulla minkä-laisia idiootteja saan johdettavaksi...”

”...Syväjohtaminen on monihaarainen juttu ja sen toteuttaminen tahtoo jäädä hiukan liikaa va-rusmiesjohtajien sovellettavaksi...[...] Joskus olen kuullut joltain sotaveteraanilta sellaisen kaa-van että: fyysinenkunto x psyykinen kunto x sosiaaliset taidot x sotilaalliset taidot = johtaja...”

²⁰⁵ Kivinen, M. (2006), Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta, s.64 – 65

²⁰⁶ Sama, s. 51

”...Kuitenkin tuo kysymyssarja näkee tiukan valvonnan jonkinlaisena mörkönä, pidän tätä hieman ristiriitaisena. Johtajan kuuluu valvoa alaisiaan ja olla vaativa, mutta jotenkin nämä nähdään ainakin sen kysymyssarjan valossa huonon johtajan ominaisuuksina.”

”Syväjohtamismalliin kuuluva jatkuva palaute olisi todella hyvä juttu kunhan 18-vuotiaat olisi ihan oikeasti kaikki kykeneviä arvioimaan jotain henkilöä[...]tulokset jää kantahenkilökunnalle tai johonkin matkalle...”

”Itse huomasin että syväjohtamisessa on se ”ongelma” että meno saattaa lipsahtaa helposti turhan kaverilliseksi.[...]Syväjohtamisen malli itsessään ei tätä edellytä mutta on helppo tulkita että syväjohtaja = kiva, kun taas syväältäjohtaja = paskiainen...”

Toiseen keskustelukokonaisuuteen taas kuuluvat viestit, joissa pohditaan syväjohtamisen käytännön ongelmia koko järjestelmän kannalta tai kysellään, miksi syväjohtaminen ei ansiokkaasta teoriapohjastaan huolimatta toimi. Näissä viesteissä on usein mukana henkilökohtainen sävy, ja ne sisältävät pohdiskelua syväjohtamisen käyttöönottamisen esteistä. Yhteisinä tekijöinä pidetään varusmiesten epäkypsyyttä ja henkilökunnan ongelmia mallin sisäistämisessä ja opettamisessa:

”...Varusmiehet eivät tosiaan ole ehkä paras vastaanottajaryhmä, koska ymmärtävät sen lässynlää-teoriana vaikka todellisuudessa se on kaikkea muuta...”

”...Eri ympäristössä toimisi varmasti, mutta ei jäykän byrokraattisessa PV:ssä, toisaalta intti toimiakseen vaatii juuri sen hierarkian (SUOM. paska valuu alaspäin-systeemi).”

”...teoriassa syväjohtaminen ihan hyvä asia.[...]Ensimmäinen este on se, että toteuttajat ovat usein liian nuoria ja epäkypsiä ymmärtämään[...]Kaikilta kapiasisilta ei ehkä aina saa tarpeeksi tukea siinä johtamisen oppimisessa[...]Välillä kusee myös opetus, eli se vedetään hauki on kala tyylillä ilman, että kukaan oppii mitä vaikka inspiroiva tapa motivoida on konkreettisesti.[...]molemmissa näkee niitä, jotka ovat ymmärtäneet että syväjohtamisessa on kyse vain pään silittämisestä...”

”Ongelmia ovat:

-Liian kokemattomat varusmiesjohtajat ja liian kokemattomat alaiset.[...]

-Henkilökunnan puolella lähinnä vakava väärinkäsitys osalla porukasta että, syvä johtaminen olisi jotenkin erityisen kaverillista tai sosiaalittamaista.[...]Tosiasiassahan syväjohtamisen idea on johtaa joukkoja juuri sillä kyseistä porukkaa tehokkaimmin käyttävällä tavalla.[...]SYVÄjohtamiseksi sen tekee juuri oman itsensä ja alaistensa tunteminen, että tietää mikä toimii.”

”...Samaan kategoriaan kuuluvat myös usein kuullut lennokkaat ilmaisut: ”syväältäjohtaminen”, ”syväjohtaminen tarkoittaa ettei saa olla kuria”, ja ”jos kaveeraa, niin auktoriteetti menee”.[...]käytännöntoteutus lähtee sivuraiteelle. Syitä tähän en lähde enempiä arvuuttelemaan, mutta oletan syitä olevan ainakin: a) soveltajien nuoren iän ja kypsymättömyyden, b) Puolustusvoimien johtamiskulttuurin asenteineen ja uskomuksineen, joka onkin sitten hyvin syvällä koko laitoksen henkisessä olemuksessa., ja astetta hankalammin muutettavissa.”

Kirjoittajat havainnoivat siis ongelmia, joihin osallaan on paneuduttu myös aiemmissa syväjohtamisesta tehdyissä tutkimuksissa. Kivisen tutkimuksessa kouluttajien avoimissa vastauksissa tuodaan esille erityisesti teorian vaikeus koulutettaville²⁰⁷.

4.5.3 Syväjohtamisen malliin negatiivisesti suhtautuvat

Osassa viesteistä kirjoittajat pitävät syväjohtamista täysin soveltumattomana puolustusvoimien johtamiseen. Suuri osa heistä perustelee syväjohtamisen toimimattomuutta sen liiallisella ihmisläheisyydellä ja sillä, että henkilökuntakaan ei arvosta mallin mukaista toimintaa. Kirjoittajat saattavat pitää mallia jollain tavalla mahdollisena sodan ajan olosuhteissa, mutta rauhajan ajan järjestelmään se nähdään täysin soveltumattomana. Kurin puute nähdään suurimpana ongelmana, ja sitä kautta varusmiesjohtajat tuntevat heiltä viedyn mahdollisuuden johtaa tehokkaasti alaisiaan. Osa viesteistä perustuu lähinnä henkilökohtaisiin tuntemuksiin tai auktoriteettien sanomisiin:

”Syväjohtaminen on perseestä, todellinen johtaja luottaa niihin kolmeen kulmakiveen joita on kautta aikojen käytetty: vittuilu, uhkailu ja katteettomat lupaukset...”²⁰⁸

”...hän oli oikea vanhanajan kouluttaja, piti meille oppitunteja syväjohtamisesta niin ite vaan sano vittuun syväjohtaminen jne. ☺...”

”...Ohjelmassa on toki hienoja oppitunteja syväjohtamisesta, mutta 95% skappareista on sitä mieltä että syväjohtaminen on syvältä...”

”[Syväjohtamisen kulmakivet] Vittuilu, uhkailu, ,nakittaminen ja lupauksen pettäminen.

”Meidän skapparit ei puhuneet julkisesti pahaa tuota syväjohtamisesta.[...]näki että osa skappareista piti koko syväjohtamista täysin vitsinä.”

Osa kirjoittajista taas perustelee syväjohtamisen toimimattomuutta omilla henkilökohtaisilla kokemuksillaan eri palveluspaikoista ja tehtävistä. Tässä kategoriassa tulee esille myös negatiivisia mielipiteitä henkilökunnasta, jotka kirjoittajien mielestä ovat syväjohtamiseen vedoten vaikeuttaneet varusmiesjohtajien tehtäviä. Lisäksi henkilökunnan nähdään toimivan itse syväjohtamisen periaatteita vastaan:

”...Kyseenalaistan syväjohtamisen toteuttamisen puolustusvoimissa vahvasti.[...]En voi ymmärtää näitä syväjohtajaupseereita jotka kylläivät lähes tulkoon enemmän johtajien perään kuin itse oppilaiden. Sulkahatuille tuntuu olevan tärkeää kaksi asiaa; Miltä homma näyttää ulospäin sekä oma asema ja ura.[...]Olen nyt vuoden katsonut kun syväjohtamista toteutetaan väärällä tavalla, väärässä tilanteessa. Opistoupseerit, joista suurimmalla osalla ei ole syväjohtamisen rasi-tetta niskassaan, saavuttavat ylivoimaisesti parhaat koulutustulokset,[...]Siksi koulutuksen on

²⁰⁷ Kivinen, M. (2006), Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta, s. 40 – 42

²⁰⁸ Kivisellä avoimissa kysymyksissä samanlainen vastaus, Kivinen, M. (2006), Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta, s. 64

parempi olla niin veemäistä, että sen kestää sittenkun sitä tarvitaan. Kuria ja järjestystä tarvitaan sodassa enemmän kuin missään muualla. Nyt sitä ei ole edes rauhan aikana...”

*”...Pakosta siellä ollaan eikä sen vuoksi että siellä on kivaa. Tämän kun herrat tajuaisivat siellä pöytiensä takana. Inspiroiva tapa motivoida voidaan työntää *****een...”*

”...Upseeri sanoo tiimipalaverissa, että meidän on otettava kuri takaisin.[...]Muitakin samantlaisia esimerkkejä on sen suhteen, että aiemmin sallitut asiat olivatkin yhtäkkiä kiellettyjä.[...]Itse en jostain syystä näe siinä mitään ongelmaa, että varusmiesjohtajalla olisi rangaistusvalta, kuten ennenkin. Syväjohtaminen perustuu joka tapauksessa siihen viestiin ”Tee asiat kunnolla tai saat runtua”...”

”Tiedän kyllä että syvältä johtamisen kulmakivet ovat[syväjohtamisen kulmakivet]. Nämä ovat kuitenkin silkkaa paskaa siinä vaiheessa kun komennat ryhmäsi poteroihin 15. kertaa keskellä yötä harjoitellaksesi sitä, osaavatko ihmiset juosta...”

Syväjohtamisen suurimpana ongelmana nähdään siis tilanteet, joissa johtajana toimineet eivät ymmärrä, miten alaisia voisi motivoida muuten kuin kurilla ja rangaistuksen uhalla. Kirjoittajat kokevat tällöin syväjohtamiseen sisältyvät opit toimimattomina, sillä ne lähtevät yksilön sisäisestä motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio nähdään kuitenkin tärkeimpänä tekijänä, jotta ihminen saadaan tekemään epämiellyttäviä asioita.

Kivisen tutkimuksessa koulutettavien avoimista vastauksista sekä Kivisen johtopäätöksistä voidaan havaita täysin sama asia: negatiivisesti asiaan suhtautuvat pitävät syväjohtamista liian ihmisläheisenä²⁰⁹, ja kouluttajien negatiivinen asenne vaikuttaa suoraan myös koulutettavien omaksumaan näkemykseen.²¹⁰

4.5.4 Syväjohtamista vitsinä pitävät

Syväjohtaminen hankalaksi koettuine teorioineen ja termistöineen antaa edellisissä alaluvuissa kerrottujen esimerkkien kuvaamalla tavalla yhteisen sosiaalisen todellisuuden kaikille koulutuksessa olleille varusmiesjohtajille. Hankalasti ymmärrettäviä asioita kuten ”kulmakiviä” ryhdytään käyttämään uusissa yhteyksissä ja vääntämään teoriasta omia armeijaslangin sanoja kuten ”syvältä johtaminen”. Syväjohtaminen ja sen aiheuttama muutosvastarinta esiintyy usein myös henkilökunnan puheissa, joita varusmiehet mielellään siteeraavat osoittaessaan syväjohtamisen toimimattomuutta tai sen huvittavuutta. Tähän kategoriaan olen aineistostani valikoinut 12 viestiä, jotka kertovat joko kirjoittajien mielipiteitä tai henkilökunnalta kuultuja valikoituja kommentteja syväjohtamisesta. Suurin osa viesteistä on vailla perusteluja, mutta teksteistä tulee hyvin esille samoja ongelmia kuin aiemmissakin syväjohtamisen keskusteluissa:

²⁰⁹ Kivinen, M. (2006), Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta, s.64

²¹⁰ Sama, s. 81 – 82

”Ja jos siellä ampumaradalla näkyy niitä prkleen syväjohtamisen kulmakiviä niin niitä saa minun luvallani ampua niin paljon kuin sielu sietää” ☺ joku kappari joitain ammuntoja edeltäneessä varomääräysten kertauksessa...”

”Aukin pst-linjan kouluttajat olivat hieman erimieltä asiasta. Luutnantin suusta kuului usein: ”ja kuten taas nähtiin, syväjohtaminen on aivan perseestä.”

”Itse pidän syväjohtamista lähinnä juttujeni mausteena.[...]saatan heittää vitsillä jotain älyllisestä stimuloinnista ja inspiroivasta motivoinnista. Ei noin vaikeat sanat oo tarkoitettu jokapäiväiseen mietiskelyyn...”

”Syväjohtaminen oli suuri vitsi jopa skappareiden keskuudessa silloin kun minä siivouspalvelustani suoritin. Eli uhkailu, kiristys ja pelottelu...”

”...Toisin sanoen joissain tapauksissa ”simputtaminen” on sallittu mutta joissain tapauksissa ei. Itselleni herra syväjohtaja sanoi, että oppilaita pitää nyt stimuloida vittuilemalla.[...]Varusmiesjohtajat joutuvat toimimaan tuollaisten ihmisten alaisuudessa, jotka saarnavat tyyliin ”älkää tehkö niin kuin minä sanon” ja joka oman mielensä mukaan voi luopua syväjohtamisesta kun haluaa...”

Nykyisen johtajakoulutuksen kannalta positiivisena asiana voisi pitää tähän kategoriaan sisältyvien viestien olevan vuosilta 2005 – 2007, joten nykyistä tilannetta ei voi suoraan päätellä viestien sisällöstä. Viestit tuovat kuitenkin esille haasteita, joita syväjohtamisen käyttöönotto sotilaskäskyllä on järjestelmälle aikanaan aiheuttanut.

5. YHDISTELMÄ JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

5.1 Yhteenvedo puolustusvoimissa käytetyistä ihmisten johtamisen opeista

Tässä tutkimuksessa, kuten aiemmissakin, on todettu puolustusvoimista puuttuneen ennen 1990-luvun puoliväliä kokonaisvaltaisen ihmisten johtamisen opin. Näin ollen ei ole ollut olemassa mitään hyväksyttyjä opetussuunnitelmia tai käskyjä, joiden mukaan ihmisten johtamista olisi opetettu, vaan opetus on sisältynyt muuhun johtamisen opiskeluun. Opetus on riippunut paljon opettajasta, ja siihen käytetty aika on ollut varusmieskoulutuksessa vain muutamia tunteja. Koulutuksessa on käytetty paljon ulkoa opettelua, jossa sisältönä ovat olleet nopeasti opittavissa olevat käskyrungot ja ohjesääntöjen listat ja näin johtamisen ´management´-puolen oppiminen. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen vastainen ulkoa opettelu näkyy yhä siinä, miten varusmieskoulutuksessa asioita käsitellään ja varusmiehiltä vaaditaan, kuten iskulauseissa ”hyvä käsky on lyhyt, yksiselitteinen ja selkeä” tai ”muista ettet selitä vaan käsket”. Nämä ovat poimintoja vanhoista käskyrunkojen opetuksista. Ennen syväjohtamisen käyttöönottoa ei puolustusvoimissa ole paneuduttu siihen, miten ihmisiä pitäisi johtaa eri tilanteissa tai miten ihmisten erilaiset tavat oppia ja ymmärtää otettaisiin huomioon. Käskyrunkojen ulkoa opettelulla on pyritty hallitsemaan tarvittava asiasisältö, ilman että olisi ajateltu johdettavana olevia ihmisiä.

Syväjohtaminen on muuttanut tämän tilanteen tuomalla yhtenäisen teoriapohjan, oppimateriaalin ja opetussuunnitelman, mutta samalla tämän muutoksen omaksuminen on jäänyt ainakin toistaiseksi vajaaksi. Ansiokas teoria on jäänyt helposti pelkästään ajatusten asteelle, sillä sitä ei ole pystytty esittämään tarpeeksi selkeästi koulutettaville. Uutta teoriaa on pyritty opettamaan vanhoilla työkaluilla ja epäselvistä lähtökohdista. Kulmakivien opetuksessa ei ole käytetty hyväksi selkeitä iskulauseita (tähän on tosin tullut muutos vuoden 2009 opetuspaketissa) eikä erinomaisia johtamismalleja ole tuotu eri aselajien johtajaksi koulutettavien kokemusmaailmaan ainakaan siten, kuin Nissinen on itse tarkoittanut. Nyt johtajaksi koulutettavien kokemukset ja odotukset peruskoulutuskaudelta ja ennen varusmiespalvelusta noudattelevat yleensä autoritäärisen, perinteisen mallin mukaisia oppeja, joten syväjohtaminen kohtaa heti ensimmäisen haasteensa. Osa koulutettavista ei ymmärrä syväjohtamisen sisältävän myös kontrolloivan johtamisen piirteitä, ja näin he jäävät epätietoisiksi toivotusta johtamiskäyttämisestä. Teoreettisuus ja vaillinainen konkretisointi eivät myöskään auta omaksumista.

Vuoden 2009 johtamisen opetusmateriaalin muutos sekä kaikille varusmiehille pidettävä vuorovaikutuskurssi muuttavat oletettavasti tätä tilannetta, mutta tässä tutkimuksessa sen vaikutukset eivät vielä näkyneet.

5.2 Yhteenvedo empiirisen aineiston käsittelystä ja keräämisestä

Aineistolähteenä internetiä käytettäessä on aloittelevalla tutkijalla haasteena erilaisten lähdeaineistojen runsaus ja materiaalin hajanaisuus. Tässä tutkimuksessa havaitsin, että lähes kaikkiin aiheisiin löytyy kyllä materiaalia, mutta olennaista on oikeiden kysymysten ja hakuehtojen asettaminen. Lisää haastetta toi materiaalin käsitteleminen, vaikka se olikin jo valmiiksi tekstinä. Sen saaminen muotoon, jossa sitä voitiin lajitella ja kategorisoida, vei oman aikansa. Lopputulokseen ei ole ongelmaton, sillä se on muodostettu ainoastaan yksittäisen tutkijan intuition ja muutaman lukukerran perusteella, ja tiukka luokittelu on häivyttänyt osan aineistosta, joka sisälsi materiaalia useampaan kategoriaan. Samaa ongelmaa ei olisi ollut, jos tutkimus olisi tehty valmiin kyselyn pohjalta.

Internetistä löytyvää materiaalia on kuitenkin nykytutkijan olennaista osata käyttää hyväkseen, sillä verkkokeskustelu on osa nykypäivän sosiaalista todellisuutta, ja siihen osallistuvien määrä on lisääntynyt samaa tahtia internetin yleistymisen myötä. Haasteena tutkijalle on arvioida tekstien vaikuttavuutta ja merkittävyyttä, sillä tutkimuksissa on havaittu huomattavasti useampien lukevan tekstejä kuin kirjoittavan. Keskusteluihin osallistuminen vaatii viitseliäisyyttä ja palstan seuraamista pidemmän aikaa. Osa lukijoista ei kirjoita omia mielipiteitään, koska havaitsevat jonkun muun jo kirjoittaneen samasta asiasta. Yleensä myös kirjoittajien keskuudessa kannustetaan toiston välttämiseen.

Tutkimusaineistoni on sen otannasta johtuen valikoitunutta. Siinä voi havaita samoja ominaispiirteitä kuin yleisönosastojen kirjoituksissa, mutta painotukset ovat erilaisia kuin yleisillä foorumeilla. Aineistoni kirjoitusten voidaan katsoa edustavan keskustelemaa, dialogista foorumia, jossa kirjoittajat ottavat huomioon aiemmat mielipiteet ja pyrkivät samaistumaan niihin tai hakemaan perusteluja omille mielipiteilleen. Tämä samanhenkisyys rajoittaa tämän tutkimuksen yleistettävyyttä: varusmiespalvelusta käsittelevällä foorumilla kirjoittavat ihmiset ovat kiinnostuneita maanpuolustuksesta ja varusmiespalveluksen haasteista.

Samalla voidaan havaita yhtymäkohtia aiempiin tutkimuksiin, jotka on tehty yhden asian ympärille keskittyvistä foorumeista, oli sitten kyseessä huumeidenkäyttäjien kokemukset, kysymykset fyysisestä harjoittelusta tai maanpuolustus kuten minulla. Verkko luo keskusteluun

omanlaisensa taustan, mutta huomattavasti suurempi merkitys on ihmisten yhteisillä kiinnostuksen kohteilla ja samanhenkisyydellä. Tutkimani kaltaisten foorumien aihepiiri ei yleensä herätä kirjoittajissa tarvetta turhautuneisuuden ja alemmuudentunteen aiheuttamiin purkauksiin, joita havaitaan lehtien yleisönosastoissa ja yleisillä keskustelupalstoilla. Tällaiset provosoivat kirjoitukset eivät samanhenkisten foorumeilla herätä haluttua vastakaikua. Niiden korostunut asema 1990-luvun tutkimuksissa voidaan siis asettaa kyseenalaiseksi tutkittaessa nykyisiä, yhteen asiaan keskittyneitä keskustelupalstoja.

Eettisiä lähtökohtia tarkasteltaessa tulin lopputulokseen, jonka mukaan verkkokeskustelun tutkimus, silloin kun käsitellään Aamukamman tapaisia nimimerkin alaisia kirjoituksia, on tyypiltään ja aineiston keruultaan samanlaista kuin lehtien mielipidekirjoitusten analyysi. Se ei edellytä luvan kysymistä muulta kuin aineiston haltijalta, mutta samalla tutkija on velvollinen vastaamaan siitä, että aineisto ei millään tavalla yksilöi keskustelijoitaan. Tähänkin on internet-aikakaudella hyvät mahdollisuudet, sillä osa ihmisistä saattaa tahallaan tai tahtomattaan kertoa itsestään nimimerkin alaisuudessa asioita, jotka hakukoneiden avulla hakemalla yksilöivät tekijänsä tai yhdistävät tämän nimimerkin todelliseen henkilöön.

Tutkimukseni herättää myös kysymyksen, olisiko henkilökunnalle, varusmiehille ja reserviläisille pitänyt jo vuosia sitten laatia ohjeet siitä, millaisia asioita keskustelupalstoilla voidaan käsitellä? Vuonna 2011 kyseiset ohjeet ovat tulossa, mutta verkossa on jo vuosia käyty keskustelua väärällä tietopohjalla ja kuulopuheiden perusteella, välillä henkilöiden oikeusturvaa loukaten. Tällaisiin tapauksiin olisi voitu ottaa kantaa jo aiemmin, mikäli puolustusvoimat olisi pystynyt osoittamaan, millä tavoin asioita tietoverkoissa käsitellään. Yksiselitteinen keskusteluun osallistumisen kieltä ei nyky-yhteiskunnassa voi olla ratkaisu.

5.3 Pohdintaa perinteisistä johtamismalleista Aamukamman keskusteluissa

5.3.1 Havainnot kirjoittajien asenteista ihmisten johtamiseen

Keskeinen havainto, joka yllätti minut tutkimusta tehdessäni, oli kirjoittajien näkemysten konservatiivisuus. Tämä sama havainto voitiin tehdä sekä perinteisistä malleista kirjoittavien että syväjohtamista vastustavien kirjoituksista. Kirjoittajien ajatusmaailmassa ei havaintojeni mukaan ole tapahtunut suuria muutoksia 1970-luvun sotilasjohtamisen oppikirjoihin verrattuna, kun on kyse ihmisten johtamisesta. Kirjoittajien teksteissä tulevat esille siviili- ja sotilasjohtamisen välisen eron voimakas korostaminen, selkeä kaipuu autoritääriin johtamismallei-

hin, kurin ja erityisesti kurin ulkoisten tunnusmerkkien merkitys sekä johtajan toimiminen esitaistelijana kaikissa tilanteissa.

Osaksi tätä voidaan selittää nuoruuden idealismilla ja armeijaan liitetyillä mielikuvilla sekä asiasta kirjoittamisen helppoudella verrattuna itse asioiden tekemiseen. Tekstit ovat kuitenkin osittain kokemuksiin perustuvia, joten oma selitykseni asialle on näiden asioiden liittyminen hyvin vahvasti sotilasjohtamisen perinteisiin. Perinteisiä malleja ei varusmieskoulutuksessa vieläkään kyseenalaisteta, ainakaan sen alkuvaiheessa. Erityisesti peruskoulutuksessa sekä johtajakoulutuksen alussa on pyritty siihen, että koulutettavat ”unohtaisivat” siviili-identiteettinsä ja korvaisivat sen sotilaallisella identiteetillä. Samalla koulutettaville painotetaan kurin ja rangaistusten ankaruutta ja merkitystä, ja johtajakoulutuksessa tuodaan esille johtajan esimerkillisyys pienissäkin asioissa. Kirjoittajien näkemyksissä sotilasjohtamiseen liitetään edelleen positiivisena ominaisuutena johtajan ”kovuuden” tuoma uskottavuus. Ei siis ole ihme, että koulutuksen läpikäyneet omaksuvat herkästi autoritääriset toimintamallit, varsinkin kun kyseessä on yleensä elämänvaihe, jossa nuoret ovat alttiita omaksumaan ulkoisia, auktoriteettien asettamia ajatusmalleja.

Voidaankin kysyä, halutaanko näistä perinteisistä malleista eroon? Tällöin lienee tarpeen pohdita koko peruskoulutuskauden sotilaskoulutuksen arvopohjaa ja miettiä, miten se voitaisiin rakentaa uudelleen ihmiskeskeisemmällä ja konstruktivistisemmalla tavalla. Perinteisten arvojen korostaminen ei varmaankaan kaikilta osin palvele syväjohtamisen omaksumista, mutta kyseenalaiseksi jää, voiko syväjohtamisen mallia täysin omaksua varusmiespalveluksen aikana ja onko se edes tarpeellista.

Kirjoituksista voi tehdä myös sellaisen johtopäätöksen, että osittain autoritääristen johtamismallien kaipuu ja kirjoittajien kuvaama henkilökunnan kyvyttömyys kurinpitoon johtuu siitä, että nykyinen johtajakoulutus ei sisällä konkreettisia malleja toiminnasta erilaisissa tilanteissa. Syväjohtamisen mallin mukainen koulutus painottaa johtajan ja alaisten välistä luottamusta ja alaisten tuntemista, mutta varusmieskoulutuksessa tähän ei ainakaan varusmiesjohtajilla ole usein mahdollisuuksia tai kompetenssia. Näin johtajat kokevat, että heiltä on viety ne tarpeelliset menetit kurinpitoon, jotka ovat aiemmassa johtamismallissa olleet olemassa.

Syväjohtaminen on siis ainakin koulutettavien mielikuvissa vienyt pohjan vanhojen, toimivien tapojen käyttämiseltä, eikä sen mukana ole tullut uusia toimivia malleja. Kulmakiviin vetoaminen ei auta tilanteessa, jossa johtaja ei saa joukkoaan toimimaan haluamallaan tavalla. Tämänhetkinen tilanne on ristiriitainen: johtamisen käytännön työkalut pohjautuvat autoritääri-

siin malleihin ja vanhoihin metodeihin, mutta niillä ei pystytä ratkaisemaan uuden johtamismallin mukaisia ongelmia. Näin pienimmätkin kurinpidolliset ongelmat lisäävät henkilökunnan työtä, koska kaikki tilanteet pitäisi jättää heidän ratkaistavakseen. Osa henkilökunnasta kyllästyy tähän, joten ohjeistukset ja johtajapalautteet muodostuvat helposti ristiriitaisiksi ja osittain syväjohtamisen opin vastaisiksi.

Haasteen johtajien koulutukselle muodostavat useissa kirjoituksissa kuvatut tilanteet, joissa henkilökunnan kurinpidolliset kyvyt ja tavat on kyseenalaistettu. Näitä tilanteita tulisikin pohdita tarkemmin ja miettiä, miten varusmiesjohtajille saataisiin asiat markkinoitua siten, että henkilökunnan tapa pitää kuria koettaisiin riittävänä ja tarkoituksenmukaisena. Nyt näin ei tutkimuksen mukaan ainakaan kaikissa perusyksiköissä ole.

5.3.2 Havainnot esimerkillisyydestä ja johtamisen tilannesidonnaisuudesta

Esimerkillisyys nähdään kirjoittajien teksteissä hyvin perinteisellä tavalla. Johtajan ei nähdä olevan alaistensa taitoja kehittävä valmentaja tai resursseja luova asiantuntija, vaan ensi sijassa joukon eturivissä taisteleva esitaistelija, jolla on vastuu alaistensa kaikesta toiminnasta. Osittain tähän on vaikuttanut kirjoittajien kokemusten painottuminen ”kentälle” ja alemman tason johtamiseen, mutta kirjoittajien näkemykset edustavat omalla tavallaan myös suomalaista perusluonnetta: johtaja on edelleenkin joukkonsa edessä ensi sijassa henkilönä, jonka tulee lunastaa paikkansa omilla näytöillään. Näin ollen tämän tutkimuksen mukaan transformatiivisen johtamisen perustana ollutta johtajan henkilökohtaista karismaa voitaisiin edelleen pitää johtamisen edellytyksenä. Esimerkin näyttämistä voisi myös pitää yhtenä johtajan käytössä olevana konkreettisena metodina nykyarmeijassa, jossa muita perinteisiä metodeja on syväjohtamisen käyttöönoton myötä poistettu. Näin asiaa kannattaisi myös markkinoida johtajaksi koulutettaville.

Johtavassa asemassa olevien kannalta merkittävää on esimerkillisyyden korostuminen nykyisen nopean tiedonvälityksen aikana. Epäesimerkillinen toiminta kostaustuu nopeasti, jos asiaa kirjoitetaan keskustelupalstalla tai muualla sähköisissä medioissa. Lisäksi varusmiehillä on entistä matalampi kynnyks jaksaa tietoa myös tiedotusvälineille.

Useiden kirjoittajien konservatiivisista lähtökohdista huolimatta johtamisen tilannesidonnaisuus on asia, jota ei kyseenalaisteta. Johtajan toiminnan nähdään riippuvan hyvin paljon toimintaympäristöstä. Toimintaympäristön vaikutus nähdään jopa merkittävämpänä kuin se, onko johdettavana siviilejä vai sotilaita. Monen kirjoittajan tekstissä esiintyvät kuvaukset erilaisista johtamistavoista kasarmilla ja sotilaallisissa harjoituksissa edustavat perinteistä mallia suomalaisessa sotilasjohtamisessa.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa tilanteen jatkuvan tällaisena niin kauan kuin sen annetaan jatkua, vaikka toimintamallit eivät sellaisenaan sovellu nykyisen mallin mukaisiin johtamiskäyttäytymisen tavoitteisiin. Kirjoittajat ymmärtävät johtamisen olevan tilannesidonnaista, mutta he kuitenkin kertovat oman toimintansa riippuneen lähinnä toimintaympäristöstä.

Tässä lienee yksi asia, joka voitaisiin ottaa esille nykyistä enemmän johtajakoulutuksessa; johtajan käytöksen tulisi oikeasti riippua tilanteesta ja johtamisen tavoitteista eikä siitä, ollaanko sisällä vai maastossa. Samalla suomalaiseen sotilasjohtamiseen vuosikymmenien aikana sisäänrakennettu malli, jossa asialliset hommat hoidetaan mutta pikkuasioista luistellaan, tulisi asettaa tarkemman tarkastelun alle. Antaako se todellakin johtajan toiminnasta ammattimaisen kuvan? Henkilökunnan osalta kirjoituksissa ei korosteta tätä mallia, vaan sen nähdään kuuluvan ainoastaan varusmiesjohtajien toimintaan. Henkilökunnan toiminnassa huomio kiinnittyykin enemmän siihen, jos toiminta on ollut tilanteeseen sopimatonta. Tässä mielessä tutkimuksen tulokset painottavat henkilökunnan pelisilmän käyttöä: sen puute aiheuttaa välittömästi luottamuspuolan alaisten keskuuteen, ja tiedot tällaisesta käyttäytymisestä leviävät nykyaikana hyvin nopeasti kaikille.

5.3.3 Havainnot johtamiskäyttäytymisestä ja palautteesta

Johtamiskäyttäytymisen eri ilmentymien nähdään kirjoituksissa johtuvan yleensä ympäristöstä ja reagoinnista siihen, eikä niitä pidetä yksilön omina valintoina. Henkilökunnan nähdään myös osittain vaativan varusmiesjohtajilta tietynlaista käyttäytymistä, ja sitä kautta johtajien oma persoonallinen tyyli ei aina pääse esille. Toisaalta suurinta kritiikkiä käyttäytymisestään saavat varusmiesjohtajat, erityisesti alikersantit. Alikersanttien toimenkuvaan nähdään kuuluvan autoritääristen keinojen käyttäminen demokraattisten sijaan. Henkilökunnan johtamiskäyttäytymistä ei suuremmin arvostella, se nähdään yleisesti ottaen toimivana, ainoastaan kurinpidolliset erimielisyydet tulevat esille.

Uuteen johtajakoulutusohjelmaan olennaisesti kuuluva kirjallinen palaute ei kirjoituksissa esiinny juuri millään tavalla. Sitä ei kaivata, eikä johtajakansiota tai palautelomakkeita mainita muuten kuin, että alaisilleen mukava johtaja saa hyvää palautetta ja näin palaute vääristää johtajapalautetta. Palautelomakkeiden soveltumattomuudesta varusmieskäyttöön on muutama maininta. Palautteen käsittelyssä keskitytään henkilökunnan antamaan negatiiviseen palautteeseen, varsinkin mikäli se on tullut sopimattomassa tilanteessa, tai omien alaisten välittömään palautteeseen.

5.3.4 Havainnot ihmistuntemuksesta ja yksilöllisyydestä

Aamukamman kirjoituksissa on yksi selkeä poikkeus yleiseen konservatiivisuuteen nähden: alaisten yksilöllisyyden korostaminen. Muuten hyvin perinteisiä näkemyksiä edustavat kirjoittajatkaan eivät kuvittele johtavansa harmaata massaa, vaan alaisten yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen nähdään lähes pelkästään positiivisena asiana. Tätä voidaan pitää nykyisen puolustusvoimien johtamismallin toimivuutta osoittavana, koska yksilöllisyyttä ei kyseenalaisteta eikä sitä vastaan pyritä keksimään muita perusteluja kuin alaisten laiskuus. Yksilöllisyyden korostumisesta huolimatta kirjoittajat pitävät huomion arvoisena sitä, jos he ovat johtamisessaan kannustaneet ja motivoineet alaisiaan ”alokkaista alkaen”; tätä voidaan siis pitää kirjoittajien mielestä poikkeuksellisenä.

5.4 Pohdintaa syväjohtamisesta Aamukamman keskusteluissa

Huolimatta siitä, että syväjohtaminen on ensimmäinen kokonaisvaltainen ihmisten johtamisen oppi puolustusvoimissa, ei sitä suoranaisesti koskevia keskusteluja ole kovinkaan paljoa materiaalisani. Keskeisinä havaintoina voidaan pitää sitä, että suurin osa asiaa käsitelleistä pitää mallia periaatteellisesti toimivana, vaikkakin siihen nähdään liittyvän nykymuodossaan ongelmia. Johtopäätös on se, että syväjohtamisessa nähdään olevan kolme ongelmaa: oppimateriaalin liiallinen teoreettisuus, vastaanottajien kypsymättömyys sisäistää mallia sekä henkilökunnan opetustavoissa ja johtamiskäyttäytymisessä ilmenevät haasteet.

Helpoimmin näistä on ollut korjattavissa opetusmateriaalin teoreettisuus, joten ehkä juuri tästä syystä vuoden 2009 johtajakoulutuspaketin uudistus kohdistui opetusmateriaaliin ja terminien yksinkertaistamiseen. Tutkimusaineistoni pohjalta voisi olettaa materiaaliin tehtyjen muutosten ja yksinkertaistusten parantaneen syväjohtamisen vastaanottoa johtajaksi koulutettavien keskuudessa, mutta tätä ei pystytty aineistoni pohjalta vielä todentamaan. Kirjoittajien havaitsemaan ongelmaan varusmiesten kypsymättömyydestä ei muutosta voi olettaa tapahtuneen, mutta henkilökunnan tuen osalta tilanne lienee paranemaan päin, kuten myös tutkimusaineistossa on tuotu esille.

Negatiivinen suhtautuminen syväjohtamiseen selittyy tutkimuksen mukaan ainakin osittain puutteina asian opettamisessa. On selvä, että koulutettaville tulee negatiivinen suhde käsiteltävään asiaan, jos ”95 % ” auktoriteetin asemassa olevasta henkilökunnasta osoittaa, ettei arvosta opetuksen sisältöä. Lisäksi syväjohtaminen kaikille opetettavine ”lässynlää” – termin-

töineen saattaa antaa yhteisen kontekstin turhautuneille varusmiehille, jotka kokevat sen kautta voivansa nimetä havaitsemiaan ongelmia ”herrojen” ja ”sulkahattujen” käytöksessä.

Myöskään henkilökunnan asennetta johtamisopetukseen ei voi liikaa korostaa. Tutkimukseni mukaan henkilökunnan negatiivinen tai neutraali asenne syväjohtamiseen on välittynyt hyvin vahvasti myös varusmiesjohtajille, varsinkin niille, joilla on ollut jo alun perin ongelmia omaksua nykyisen johtajakoulutusohjelman sisältöä. Näin henkilökunta on omalla käytöksellään ja kommentoinnillaan vienyt pohjaa annetulta koulutukselta ja ruokkinut väärin asennemallien omaksumista. Asiaan on varmaankin tullut jo muutosta, mutta 2000-luvun taitteessa on koulutettu useita saapumiseriä, joille annettu johtajakoulutus ei näytä kaikilta osiltaan noudattaneen kyseisenä aikana voimassa ollutta johtamisen oppia.

5.5 Tutkimuksen metodien ja luotettavuuden arviointia

Käytössäni olleet puolustusvoimien oppikirjat ja lehdet antoivat hyvän kuvan siitä, mitä teoriasolla johtamisesta oli opetettu 1970-luvulta lähtien. Ne eivät kuitenkaan vastanneet kysymykseen siitä, mitkä asiat olivat olleet osana opetussuunnitelmaa varusmiehille ja henkilökunnalle. Tutkimuksen suurin puute johtamisoppien teorian osalta tuleekin siitä, ettei minulla ole ollut käytössäni kuin muutama opetussuunnitelma, joiden pohjalta olen voinut arvioida oppien vaikuttavuutta. Aiempi tutkimuskaan ei ollut ottanut kantaa asiaan, joten tein tarpeellista tutkimustyötä ja sain mielestäni relevantit kategoriat aineiston käsittelyyn. Aineistosta löytyi materiaalia kaikkiin kategorioihin, ja pystyin erottelemaan käsittelemiäni viestejä.

Lähtiessäni tekemään tutkimusta internetin keskustelupalstasta, ajattelin ongelmia tulevan aineiston hajanaisuudesta ja kommenttien ristiriitaisuudesta. Tutkimusta tehdessäni yllätyin kuitenkin kirjoittajien samanhenkisyydestä ja toisia arvostavan dialogin määrästä. Se johtui varmaankin sekä tavastani valikoida aineistoa että kirjoittajista itsestään. Samalla se muodostaa nähdäkseni tutkimukseni suurimman kritiikin kohteen: aineisto on niin valikoitunutta, että se ei voi edustaa kattavasti puolustusvoimien johtajakoulutuksen läpikäyneitä. Se on valikoitunut niiden aiheesta kiinnostuneiden teksteistä, jotka ovat vaivautuneet kirjoittamaan mielipiteensä. Tutkimukseni lähtökohtana ollut demokraattinen ajatus ihmisten todellisten mielipiteiden ilmaisemisesta ei ehkä toteutunutkaan niin kuin sen alun perin ajattelin, vaan tutkimukseeni valikoitui perinteisen, autoritäärisen johtamisen käsityksen omaavien kirjoituksia oman arvioni mukaan todellisuutta enemmän.

Toinen kritiikin kohde on käyttämäni aineiston analyysirunko. Sisällön analyysiin olennaisesti kuuluva kategoriointi osoittautui hankalaksi, kun kyseessä on jäsentämätön tekstimateriaali. Jouduin työssäni tekemään kahdenlaista analyysiä, kun valitsin perinteisten mallien analyysitavaksi teoriasidonnaisen mallin ja syväjohtamisen mallin analyysitavaksi teoriaohjaavan mallin. Pidän kuitenkin ratkaisuni perusteltuna, koska se antoi mielestäni paremman kuvan viestien sisällöstä. Jouduin kuitenkin tekemään joidenkin viestien kohdalla täysin intuitiivisia ratkaisuja, joten tekemäni luokittelut viestien määrästä eri luokissa voidaan kyseenalaistaa, ja toinen tutkija samalla aineistolla ei ehkä päätyisi samoihin lopputuloksiin. Tutkimukseni ei siis ole toistettavissa sellaisenaan,

Aineistoon liittyen minut yllätti myös keskustelujen suhteellinen ”iäkkyy”, suuri osa oli kirjoitettu jo vuosia ennen materiaalin keräämisen ajankohtaa. Pohdittavaksi jää, ovatko johtamisen opit liian vaikeita käsitteitä tavallisille, tiedonhakuun keskittyneille keskustelupalstan lukijoille, joita kiinnostaa lähinnä se, mitä ”intissä” oikein tapahtuu ja miten siihen voi valmistautua. Tämä on nähdäkseni todennäköinen selitys. Toinen vaihtoehto on se, että erilaisten sosiaalisen median palveluiden ja alustojen runsaus on jakanut myös keskusteluiden osallistujat eri foorumeille. Näistä ei-julkisen verkon alaisuudessa toimivista lähteistä mielipiteiden löytäminen on hankalampaa ja vaatisi tutkijalta suoraa osallistumista niiden keskusteluihin.

5.6 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimustarpeita

Tutkimuksen merkitystä arvioitaessa kiinnittäisin huomiota siihen, että tämä tutkimus on puolustusvoimien ensimmäinen, jonka empiirinen materiaali on haettu internetin keskusteluista. Näin ollen tuleville tutkijoille on tehty ainakin jonkin verran pohjatyötä, jonka avulla seurantatutkimusten tekemistä ei tarvitse aloittaa aivan alusta. Tekemääni perinteisten johtamisoppien jaottelua voidaan käyttää muissakin sisällön analyysiä metodinaan käyttävissä tutkimuksissa. Muuten tutkimuksen merkittävänä tuloksena näkisin havainnot johtajakoulutuksen läpikäyneiden konservatiivisuudesta ja arvomaailman yhtäläisyyksistä: suomalaista sotilasta johdetaan edelleen esimerkillä ja edestä, tosin yksilön omat tarpeet ja tilanteet huomioiden. Johtamisen oppien muutos ei ole tältä osin tilannetta muuttanut, vaikkakin syväjohtaminen nähdään perusrakenteeltaan toimivana oppina ihmisten johtamiseen.

Tutkimukseni aikana havaitsin Aamukammassa olevan materiaalia eri lähtökohdista toteutettaviin tutkimuksiin, joita voisivat olla esimerkiksi analyysit kysymyksistä palveluksen astumiseen liittyen tai mielenkiintoisista koulutukseen tai henkilökuntaan liittyvistä kollektiivisista tarinoista. Yhdistettynä muiden tieteenalojen vastaaviin tutkimuksiin voitaisiin saada aikai-

seksi laajempi ymmärrys varusmiespalveluksen odotuksista, onnistumisen elämyksistä ja pettymyksistä sekä näiden taustatekijöistä. Aamukampa on vakiinnuttanut asemansa ja löytänyt yleisönsä, joten sen sisältämää materiaalia ei pidä aliarvioida, vaikka sitä ei tutkimukseni perusteella voikaan pitää kattavana läpileikkauksena kaikkien varusmiespalveluksen käyneiden arvoista ja asenteista.

Tämän tutkimuksen jatkotutkimustarpeina olen ajatellut seuranta- tai kyselytutkimusta siitä, onko vuoden 2009 johtajakoulutusmuutoksella ollut merkitystä koulutuksen läpikäyneiden näkemyksiin syväjohtamisesta verrattuna aiempaan, sekä tutkimuksia sosiaalisen median käyttäjien parissa. Sosiaalisen median palveluiden tutkimukset olisivat erityisen kiinnostavia silloin, jos todetaan nykyisten internetin käyttäjien enemmistön hylänneen keskustelupalstojen kaltaiset foorumit. Tällöin tutkimuksen kannalta relevanttia materiaalia voidaan löytää muuta kautta. Esimerkiksi Facebookissa voitaisiin tehdä kyselytutkimusta niiltä ihmisiltä, jotka ovat kiinnostuneet Puolustusvoimista tai johtajakoulutuksesta, ja näin saada välittömästi ajantasaista materiaalia tutkijoille.

LÄHTEET

Aula, P., Matikainen, J, Villi, M. (toim.): Verkkoviestintäkirja, Yliopistopaino, Helsinki, 2006

Barnes, S.: Online Connections. Internet interpersonal relationships, Hampton Press, Cresskill, 2001

Berger, P. & Luckmann, T.: Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma, Gaudeamus, Helsinki, 1994 (engl. 1966)

Crystal, D.: Language and the internet 2nd edition, Cambridge university press, Cambridge, 2006

Donath, J.: Identity and Deception in the Virtual Community. Teoksessa Kollock, P. & Smith, M. (toim.), Community in Cyberspace, Routledge, London, [smg.media.mit.edu/people/Judith/Identity/IdentityDeception.html (26.4.2011)], 1998

Eskola, J., Suoranta J.: Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Vastapaino, Tampere, 2008

Herring, S.: Posting in a Different Voice: Gender and Ethics in Computer-Mediated Communication. Teoksessa Mayer, P. (toim.): Computer Media and Communication. A Reader. Oxford University Press, Oxford, s. 241-267, 2000.

Herring, S.: Computer-mediated discourse analysis: An approach to researching online behavior. Teoksessa Barab S., Kling R., and Gray J.(toim.) Designing for Virtual Communities in the Service of Learning, New York, Cambridge University Press, [ella.slis.indiana.edu/~herring/cmda.html (26.4.2011)], 2004

Hersey, P. & Blanchard K.: Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1990

Hine, C.: Virtual Ethnography, Sage Publications, London, 2000

Hirsjärvi S, Remes P.& Sajavaara P.:Tutki ja kirjoita, Tammi, Helsinki, 2000

- Hoikkala T., Salasuo M., Ojajärvi A.: Tunnetut sotilaat – Varusmiehen kokemus ja terveystaju. Nuorisotutkimusverkosto, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä, 2009
- Holopainen, J, Kosonen, J, Lindgren G.: Ihmisten johtaminen sodassa, Suomen reserviupseeriliiton veteraanitutkimus 1996, [www.kolumbus.fi/kgltraining/art22.rtf (26.4.2011)], 1996
- Huhtala, A.(toim.): Johtamistaito 1. Psykologista perustietoutta sotilasjohtajalle. Pääesikunta, koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1974
- Kivinen, M.: Syväjohtamisen ymmärrettävyys varusmiesjohtajan näkökulmasta, Pro gradu -tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 2006
- Krippendorff, K.: Content Analysis – An introduction to Its Methodology, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2004
- Korpela, J.: Nyysiopas, Mitä ei pidä tehdä, [http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/nyysit/3.4.html (26.4.2011)], 2008
- Laamanen, P.: Sotilasaikakauslehti, Johtamisen erikoisnumero, 53 vuosikerta n:o 5, ISSN 00381675, 1978
- Leimu, P.: Pennalismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä, väitöskirja, Helsingin yliopisto, Kansantieteellinen arkisto n:o 33, Gummerrus Oy, Jyväskylä, 1985
- Linna, V.: Tuntematon Sotilas, 14.painos, WSOY, 1955
- Nieminen, E.: Sotilasaikakauslehti, Johtamisen erikoisnumero, 53 vuosikerta n:o 5, ISSN 00381675, 1978
- Nissinen, V.: Puolustusvoimien johtajakoulutus: johtamiskäyttötymisen kehittäminen, MpKK Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, N:o 13, Helsinki, 2000.
- Nissinen, V, Seppälä T.: Johtajakoulutus murroksessa, MpKK, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, N:o 17, Helsinki, 2000

Nybergh, M.: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MpKK Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, N:o 33, Helsinki 2005

Ollikainen, H.: Turmiolan Tommi Internetissä, Sisällönanalyysi Päihdelinkin alkoholismikeskustelusta, Tiedotusopin lisensiaatintutkielma, Tampereen yliopisto, 2004

Pietilä, V.: Verkkokeskusteluareenat – Deliberatiivista julkisuuttako?, Poliittika 44,4 s.343 – 354, 2002

Pietiläinen, K.: Käytännön harjoitusten osuus jalkaväen kapteenikurssin johtamistaidon opetuksessa vuosina 1950 – 1990, Jalkaväen kapteenikurssin tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 1993

Piispa, M.: Jätetäänkö nettikeskustelut huumeista liberaaleille, Tiimi 2/2002, A-klinikkasäätiö, 2002

Pullinen, J.: Tyhmyys tiivistyy Facebookissa, Helsingin sanomat 9.12.2010, [<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Tyhmyys+tiivistyy+Facebookissa/1135262256359> (26.4.2011)], 2010

Rajakoulun ak n:o 894/Auk/Db/15.8.1991: johtamistaidon oppitunnit AUK I

Rannikko, E: Sotilasaikakauslehti, Johtamisen erikoisnumero, 53 vuosikerta n:o 5, ISSN 00381675, 1978

Rannikko, K.: Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa, Diplomityö, Maasotalinja, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 1997

Rautavaara, A.(toim.): Johtamistaito 2. Johtaja – johtaminen. Yleisiä näkemyksiä johtamisesta. Pääesikunta, koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1973

Roine, M: Huumeidenkäytön merkitykset Internetin keskusteluryhmissä, A-klinikkasäätiön monistesarja 39, A-klinikkasäätiö, 2004

Räsänen, M.: Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta?, MpKK, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, N:o 31, Helsinki, 2005

Savolainen, R.: Kokemuksia keskusteluryhmistä. Internetin keskusteluryhmät arkipäivän viestinnän ja tiedonhankinnan foorumeina. Informaatiotutkimus 18:1, s. 12-22, 1999

Savolainen, R.: "Living encyclopedia" or idle talk? Seeking and providing consumer information in an Internet newsgroup, Library & Information Science Research 23:1, s. 67 – 90, 2001

Seeck, H.: Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin, Gaudeamus, Helsinki, 2008

Sirén, T: Johtamisen metodologia – metodologian syventäminen, luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 26.10.2009 – 6.11.2009, materiaali saatavilla Puolustusvoimien koulutusportaalista 1C05A - työtilasta

Sotilasjohtaja I-II: Pääesikunta, koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1990

Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus -opetusvihko: Puolustusvoimat, Karisto, Hämeenlinna, 2000

Sulonen, H-K: "Ai miksi kysyn" – Internetin keskustelufoorumin hyödyntäminen arkielämän ei-ammattillisen tiedon hankinnassa, Tampereen yliopisto, Informaatiotutkimuksen laitos, Pro Gradu -tutkielma, Tampere, 2006

Syrjänen, M.: Myytit ja "hyvä" johtajuus sotilasdiskurssissa, MpKK, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, N:o 25, Helsinki, 2003

Maanpuolustuskorkeakoulu, Taisto-perushaku, [<https://taisto.linneanet.fi/>] (26.4.2011)], 2007

Tilastokeskus - Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2010: 1. Internetin käytön yleiset muutokset, [www.stat.fi/til/sutivi/2010/sutivi_2010_2010-10-26_kat_001_fi.html] (26.4.2011)], 2010

Tuomi J., Sarajärvi A.: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi, Helsinki, 2009

Turun Sanomat 20.1.2011, ”Netti ohitti television nuorten tärkeimpänä mediana”, lähde Taloustutkimuksen Medioiden arvostus 2010 – selvitys, [www.ts.fi/online/kotimaa/190289.html (26.4.2011)], 2011

Turunen, J.: Johtamistaidon opetus ja opetusmenetelmät aliupseereille viestiaselajissa, kadettitutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki, 1995

Varusmiesjohtajan opintokirja: Puolustusvoimat, Karisto, Hämeenlinna, 2001

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus: PAK A 1:5.1.8 s.1, Puolustusvoimat, 1998

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus: PVOHJEK KOULUTUS 022, Pääesikunnan henkilöstöosasto, asiakirja HF1539, Puolustusvoimat, 2009

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus–kansio: kurssien sisältö ja menetelmät: Puolustusvoimat, 2000

Virta, J.: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, MpKK, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, N:o 36, Helsinki, 2007

Vuorinen, J.:Aamukampa-keskustelufoorumi , Ekoenergo Oy, [www.aamukampa.net/forum (26.4.2011)], 2011

Wikipedia: Sosiaalinen media, [fi.wikipedia.org/wiki/Sosiaalinen_media (26.4.2011)], 2011

LIITTEET

LIITE 1 Viestin tyypin ja sen sisältämän johtamisen mallin mukainen luokittelu

YLÄLUOKKA	Johtamisen perinteiset mallit								Syväjohtaminen				
ALALUOKKA	Siviili- ja sotilas-johtamisen ero	Ominaisuuslistat	Auktoriteetti ja kuri	Esimerkit ja yleiset	Johtajan esimerkki ja vastuu	Tilannetaju ja esimiestaidot	Johtajan käytös	Ihmiskeskeisyys ja ihmistunte-mus	SJ toimii	SJ ei toimi käytän-nössä	SJ ei toimi lainkaan	SJ on vitsi	YHT
Kertomus	4	6	20	11	12	20	20	10	8	2	6	2	121
Pelkkä kysymys		1	2	3			1		1	1			9
Kysymys ja kannan-otto	1	1	2	1			1		1				7
Asiallinen vastaus kysymykseen	2	3	6	11	8	7	9	4	8	9	2	2	71
Humoristinen vastaus kysymykseen	1	3	4	3	1	2		1	2	1	2	3	23
Lisäkysymys				1					1	1			3
Samansuuntainen mielipide	14	4	11	5	5	12	12	2	10	3	4	1	83
Eriävä mielipide	17	1	11	4	2	3	6	1	2		2	2	51
Vähättelevä tai vihamielinen kommentti	3		4	8		4	7			1	2	1	30
"Trolli" / Leiskunta	6		3	1	1	1	1					1	14
YHT	48	19	63	48	29	49	57	18	33	18	18	12	412
MALLISSA YH-TEENSÄ								331				81	412

VIESTIN TYYPIN JA SEN SISÄLTÄMÄN JOHTAMISEN MALLIN MUKAINEN LUOKITTELU